



Turvallisuustoimikunnan kehityssuunnitelma

Vihola, Harri

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Turvallisuustoimikunnan kehityssuunnitelma

Harri Vihola
Turvallisuusosaamisen
koulutusohjelma YAMK
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2015

Laurea-ammattikorkeakoulu
 Laurea Leppävaara
 Turvallisuusosaamisen koulutusohjelma YAMK

Tiivistelmä

Harri Vihola

Turvallisuustoimikunnan kehityssuunnitelma

Vuosi	2015	Sivumäärä	53
-------	------	-----------	----

Turvallisuusjohtamisen, organisaatioturvallisuuden ja riskienhallinnan voidaan laajasti katsoa kokea kuuluvan yhteen kokonaisuuteen, joka tukee toinen toistaan yritysten ja organisaatioiden maailmassa. Turvallisuusjohtamisen kentässä apuna toimii erilaisia organisaatioita ja asiantuntijoita, yhtenä esimerkkinä turvallisuustoimikunta. Turvallisuustoimikunta Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella on jäsentynyt vuoden 2014 aikana, kyseisen vuoden alussa tapahtuneen organisaatorakenteen muutoksen seurauksena. Kun kaksi erilaista poliisiasemaa sulautuivat yhteen, toimintojen kehittyminen vie aikaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kyseisen turvallisuustoimikunnan työn tehostamisen aikaansaaminen, jolloin toimikunta kykenee paremmin vastaamaan sille asetettujen toimenkuvien vaatimuksiin, tukemaan poliisilaitoksen ylintä johtoa päätöksenteossa, sekä toimimaan työnantajan ja henkilöstön välineenä kohti parempaa turvallisuuskulttuuria. Turvallisuustoimikunnan nykytilan selvittäminen tuo esille epäkohdat, joihin halutaan muutosta. Toimikunnan jäsenten määrittämä tavoitetila ja itse luodut keinot siihen pääsemiseksi aikaansaavat ehdotuksen, joka esitetään ylemmälle johdolle hyväksyttäväksi.

Opinnäytetyö on toimintatutkimus. Siinä on käytetty tiedonkeruussa kirjallisuutta, turvallisuuspäällikön haastattelua ja turvallisuustoimikunnalle osoitettua kyselyä. Varsinainen kehityssuunnitelma on tehty työpajatyöskentelynä, johon osallistui toimikunnan jäseniä.

Asiasanat: Organisaatioturvallisuus, turvallisuusjohtaminen, turvallisuusjohtamisjärjestelmä, turvallisuustoimikunta.

Harri Vihola

Safety Committee Development Plan

Year	2015	Pages	53
------	------	-------	----

Safety management, organizational security and risk management can, broadly speaking, be seen as parts of one entity that support one another in the world of companies and organizations. The field of Safety management is assisted by a variety of organizations and experts, one example of which is a safety committee. The Safety Committee of the Eastern Uusimaa Police Department was structured during the year 2014, due to the organizational structure change that happened in the beginning of that year. When two different police stations fused together, the development of activities takes time.

The purpose of this study is to make the safety committee's work more efficient so that the committee is better able to respond to the set job description requirements, to support the decision making of the police department's senior management, and to act as a tool for the employer and the staff towards a better safety culture. The clarification of the safety committee's current state reveals shortcomings which should be changed. The target state and the means that the members of the committee will define in order to reach that state will create a proposal that will be presented to senior management for approval.

This thesis is an action research. The data has been collected from the literature, by interviewing the head of the security and by a query that has been addressed to the safety committee. The actual development plan has been made in a workshop attended by members of the committee.

Keywords: Organizational safety, safety management, safety management system, safety committee.

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen rakenne ja eteneminen	7
1.2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tausta	7
1.3	Tutkimuksen tavoite	7
1.4	Tutkimuksen rajaukset ja näkökulma	8
2	Teoreettinen osuus	8
2.1	Tutkittava organisaatio	8
2.2	Turvallisuusjohtaminen ja turvallisuusjohtamisjärjestelmä	10
2.3	Riskienhallinta	19
2.3.1	Riskienhallinta poliisissa	21
2.3.2	Organisaatioturvallisuus poliisissa	22
2.4	Säädöksistä	25
3	Tutkimusmenetelmät	27
3.1	Toimintatutkimus	28
3.2	Tiedonkeruumenetelmät	31
3.2.1	Haastattelu	31
3.2.2	Kysely	32
3.2.3	Työpaja	33
3.3	Tiedon analyysi	34
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	36
4	Tutkimustulokset	37
4.1	Turvallisuuspäällikön haastattelu	37
4.2	Kysely	38
4.3	Työpaja	42
4.3.1	Nykytila	42
4.3.2	Tavoitetila	44
4.4	Tulosten yhteenveto ja raportointi	46
5	Johtopäätökset, pohdinta ja jatkotutkimuksen aiheet	48
	Lähteet	51
	Kuviot	53

1 Johdanto

Vuoden 2014 alussa kaksi poliisilaitosta, Itä-Uudenmaan - ja Keski-Uudenmaan poliisilaitokset yhdistyivät yhdeksi suureksi kokonaisuudeksi, Itä-Uudenmaan poliisilaitokseksi poliisin hallintorakenneuudistuksen kolmannen vaiheen seurauksena. Tämän yhdistymisen myötä toimintojen yhtenäistäminen on edelleen käynnissä. Kummassakin vanhassa poliisilaitoksessa toimi turvallisuustyöryhmä, mutta ryhmien kokoonpano ja tehtävät poikkesivat toisistaan. Yhdistymisen seurauksena perustettiin yksi yhteinen Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen turvallisuustoimikunta poliisipäällikön määräyksestä. (Turvallisuuspäällikön haastattelu 2014.)

Pyrittäessä kohti toimivaa turvallisuuskulttuuria, on luotava turvallisuusasioiden hallintajärjestelmä tai vahvistettava vanhaa. Jos on olemassa nykyaikainen johtamisjärjestelmä, johdon päätöksellä se voidaan ulottaa koskemaan myös turvallisuusasioita. Turvallisuusjohtamisen tulisi olla samanlaista kuin muunkin johtamisen, eli turvallisuusasiat ovat johdon vastuulla kuten muu toiminta. Turvallisuusasioiden hoitaminen ei ole vain abstraktia asenteisiin kohdistuvaa vaikuttamista vaan konkreettista resurssien käyttöä, eikä se ole myöskään vain johdon ja työntekijöiden vaan koko organisaation asia. Turvallisuusasioiden hoitaminen ei ole erillinen saareke johtamisen kentässä, vaan sillä halutaan korostaa sitä, että on järkevää hoitaa turvallisuusasiat ensin henkilöstön osuuden tärkeyttä unohtamatta, ja vasta sen jälkeen paneutua ongelmaan muilta osin. (Kerko 2001, 23.) Riippumatta siitä mistä asiasta päätöksiä tehdään, turvallisuusjohtaminen ja riskienhallinta ovat osa päätöksentekoa, eli siis johtamistapoja jotka huomioidaan päätöksenteossa. Kaikkien toimintojen sisältäessä riskejä, pitää riskienhallinnan olla sen päätöksenteon sisällä, missä ratkaistaan, onko tavoite realistinen ja saavutettavissa vai onko siinä ennalta arvaamattomia, seurattavia ja jatkuvasti hallittavia tekijöitä. (Leppänen 2006, 13.)

Ammattimainen turvallisuuden kehittäminen tapahtuu toimintaprosessien kautta organisaatioissa. Kyseessä ei siis ole minkään yksittäisen ja erillisen asian kehittäminen, vaan turvallisuusasiat otetaan huomioon jokaisessa toimintaprosessissa ja kaikissa vaiheissa. Turvallisuuden kehittäminen on siis jatkuva dynaaminen prosessi, eläen toimintaprosessien elinkaaren mukaisesti. (Miettinen 2002, 23.) Turvallisuuden eri osa-alueiden kokonaisvaltaisella hallinnalla yritys tai organisaatio pyrkii varmistamaan toiminnan häiriöttömyyttä suojaamalla asiakkaita ja työntekijöitä, tietoa, toimintaympäristöä ja omaisuutta sekä sidosryhmiä rikollisesta toimintaa, väärinkäytöksiä ja vahinkoja vastaan. Turvallisuuden osa-alueet ovat toiminnan kiinteä osa yrityksissä tukien toiminnan tulostavoitteita omalta osaltaan, mutta sillä on myös vaikutus yrityksen tai organisaation julkisuuskuvaan sekä tuotteiden ja palvelujen laatuun. (Miettinen 2002, 11.)

1.1 Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

Tutkimuksessa selvennetään ensiksi muun muassa tutkimuksen tausta ja viitekehys. Teoriaosuudessa selvennetään tutkittavaa organisaatiota ja tutkimuksen kohteena olevaa varsinaisen organisaation sisällä olevaa turvallisuusorganisaatiota sekä sen tehtäviä, ja tätä seuraa kirjallisuudesta jäsennetty teoreettinen osuus. Seuraavassa osiossa selvitetään tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät, jonka jälkeen tulee analysointi ja tutkimustulokset, pohdinnat ja johtopäätökset. Lopuksi arvioidaan vielä jatkotutkimuksen kohteita. Tutkimus on aloitettu syksyllä 2014, saman vuoden kesällä turvallisuuspäällikön kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen selvityksen tarpeellisuudesta.

1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tausta

Työn keskeisiä käsitteitä ovat organisaatioturvallisuus, turvallisuusjohtaminen, turvallisuustoimikunta ja turvallisuuden kehittäminen. Näihin käsitteisiin palataan tutkimuksen teoreettisessa osuudessa, tutkimusmenetelmissä sekä tutkimustuloksissa.

”Organisaatioturvallisuutta yleisemmin käytetty käsite on yritysturvallisuus. Koska turvallisuusjohtamisen kenttä on laajentunut myös valtionhallintoon, kuntiin, järjestöihin sekä eri organisoitumismuotoihin ja verkostoihin, edellyttää se myös käsitteen laajentumista. (Leppänen 2006, 59.)” Koska tutkittavana on valtionhallinnon organisaatio, käytetään tässä työssä sanaa organisaatioturvallisuus yritysturvallisuuden sijaan, lähteiden mahdollisesta eriävyydestä huolimatta.

1.3 Tutkimuksen tavoite

Jotta jatkuvaa kehittymistä turvallisuustoiminnassa tapahtuisi, tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa niitä turvallisuustoimikunnassa vuoden aikana ilmitulleita kehittämisen kohteita, joita parantamalla turvallisuustyöstä poliisilaitoksella saadaan entistä tehokkaampi, vaikuttavampi ja ammattitaitoisempi. Tutkimuksen tavoitteena on määritellä turvallisuustoimikunnan tämän hetkinen toiminta eli nykytila. Nykytilan arvioinnin perusteella on oletettavaa, että toimintaa halutaan kehittää työn tarpeellisuudesta johtuen, joten toisena päämääränä tutkimuksessa on määrittää se tavoitetila ja ne konkreettiset kehittämis ehdotukset toiminnan tehostamiseksi, joita turvallisuustoimikunnan katsotaan haluttavan jatkossa edustavan.

Tutkimuksessa esiin tulleet nykytilan ongelmat, tavoitetila tulevaisuudessa ja konkreettiset kehitysehdotukset tavoitteisiin pääsemiseksi pyritään saamaan käytäntöön viemällä opinnäytetyö tuloksineen ylimmän johdon tietoon ja ratkaistavaksi.

1.4 Tutkimuksen rajaukset ja näkökulma

Työ rajoittuu organisaatiturvallisuuden, turvallisuusjohtamisen ja turvallisuusjohtamista auttavan tiedon keräämiseen siinä laajuudessa kuin turvallisuustoimikunnan nähdään saavuttavan siitä hyötyä päätöksenteon tueksi esittäessään kehitysehdotuksia ylimmälle johdolle. Tarkastelu ja kehittämis ehdotukset tapahtuvat turvallisuustoimikunnan jäsenten näkökulmasta. Näkökulma rajataan siihen mikä on nykytilanne, sekä mikä on tavoitetila eli mihin turvallisuustoimikunnan kehittämisen tässä vaiheessa pyritään. Lisäksi etsitään keinoja ja toimenpiteitä kehittämisen ja toiminnan tehostamisen saavuttamiseksi.

2 Teoreettinen osuus

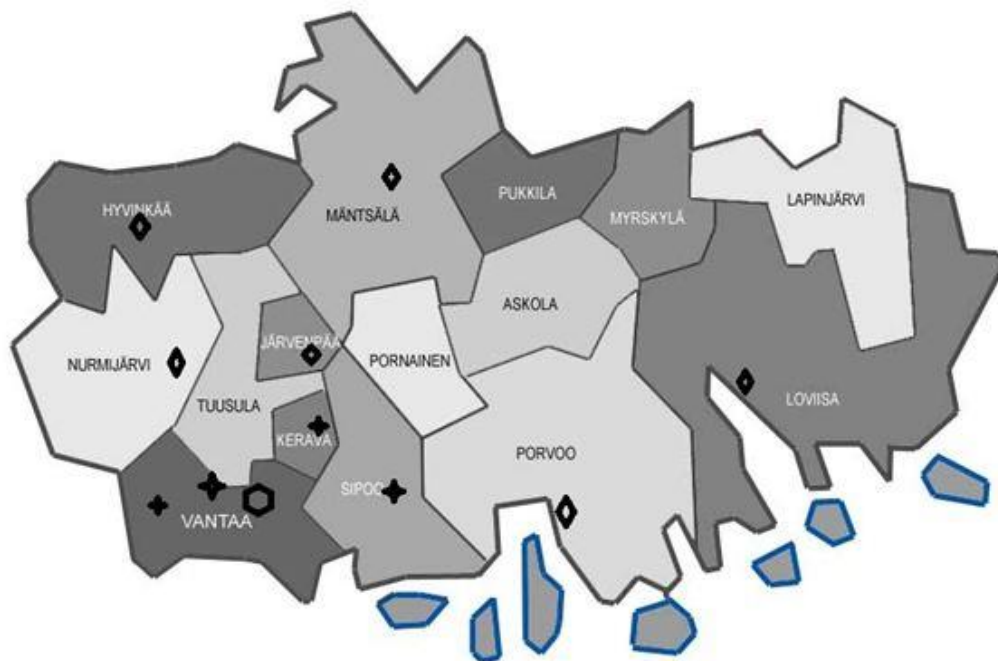
Teorioita käytetään tavallisesti silloin, kun aiempi tutkimus on paljastanut tietyssä ilmiökokoaisuudessa riittävästi säännönmukaisuuksia, jotka voidaan ilmaista empiiristen lakien muodossa. Näitä säännönmukaisuuksia pyritään selittämään teorioilla, antamaan tarkemman ymmärryksen kyseessä olevasta ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 141.)

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa on käytetty lähdekirjallisuutena toimintaa ohjaavaa lainsäädäntöä ja määräyksiä, alan kirjallisuutta sekä verkkolähteitä. Lähdekritiikki on pyritty huomioimaan jatkuvasti muuttuvan lainsäädännön ja turvallisuusalan kirjallisuuden vuoksi.

2.1 Tutkittava organisaatio

Jotta työn laajuus ja ongelmat ovat paremmin havaittavissa, on selvennettävä myös tutkittavaa organisaatiota, Itä-Uudenmaan poliisilaitosta. Vuoden 2014 alussa toteutettiin poliisin hallintorakenneuudistuksen kolmas vaihe, eli niin sanottu Pora3. Tässä vaiheessa entiset 24 poliisilaitosta yhdistyivät niin, että jäljelle jäi ainoastaan 11 poliisilaitosta. Mainittakoon, että esimerkiksi samassa uudistuksessa lopetettiin Liikkuva Poliisi. Tällöin entinen Keski-Uudenmaan poliisilaitos (Järvenpää, Kerava, Tuusula, Hyvinkää, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen) lopetti toimintansa tällä nimellä yhdistyen jo silloisen Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen kanssa.

Nykyinen, vuoden 2014 alussa tapahtunut liitos jonka nimeksi tuli Itä-Uudenmaan poliisilaitos, käsittää 15 kuntaa. Alueellisesti poliisilaitokseen kuuluvat (Kuvio 1) Hyvinkään, Järvenpään, Keravan, Loviisan, Porvoon ja Vantaan kaupungit sekä Askolan, Lapinjärven, Myrskylän, Mäntsälän, Nurmijärven, Pornaisten, Pukkilan, Sipoon ja Tuusulan kunnat. Pääpoliisiasema on sijoitettu Vantaalle, jonka lisäksi poliisiasemia on Hyvinkäällä, Järvenpäässä, Loviisassa, Mäntsälässä, Nurmijärvellä ja Porvoossa. Lisäksi palvelutoimistoja sijaitsee Helsinki-Vantaan lentoasemalla, Keravalla ja Sipoossa. (Poliisin verkkosivut 2014.)



Kuvio 1: Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen toiminta-alue (Poliisin verkkosivut 2014).

Alueen asukasluku on yli 520 000 ja työntekijöitä poliisilaitoksessa on noin 820 henkilöä, joista poliiseja on 660. Poliisilaitoksen toimintalinjoja ovat hallinto- ja esikuntapalvelut, poliisi-palvelut, lupapalvelut sekä oikeusyksikkö. Poliisitoiminta jakautuu edelleen valvonta- ja hälytystoimintaan, liikennepoliisiin, rikostutkintaan, erityistutkintaan sekä lentoaseman yksikköön. (Poliisin verkkosivut 2014.)

Tämän opinnäytetyön tekijänä olen työskennellyt poliisiorganisaatiossa vuodesta 1998, nykyisen virkapaikkani ollessa Itä-Uudenmaan poliisilaitos. Vuosien varrella organisaatiota on kehitetty ja kehitetään edelleen, ja haasteet toimintaympäristössä eivät ole vähentyneet, päinvastoin. Omista kokemuksistani, tiedoistani ja mielipiteistäni huolimatta, olen pyrkinyt tarkastelemaan mahdollisimman objektiivisesti asioita. Huomioitakoon vielä tässä alussa, että turvallisuustoimikunnassa tai minkään poliisilaitoksen turvallisuustyöryhmässä en ole toiminut.

Jokaisen instituution, koosta, sijainnista tai toiminnoistaan huolimatta tulee suojata pääomaansa selviytyäkseen. Tästä perustavanlaatuisesta johtamisperiaatteesta huolimatta, kaikki instituutiot ei tarvitse organisoida turvallisuusyksikköä. (Burstein 1996, 14.)

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen poliisipäällikkö on antanut määräyksen Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen turvallisuustoimikunnasta 1.5.2014, ja määräyksen säädösperustana on ollut Poliisi-

hallituksen määräys poliisin organisaatioturvallisuudesta (Määräys poliisin organisaatioturvallisuudesta 2010).

Määräyksessä Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen turvallisuustoimikunnasta määritellään toimikunnan jäsenet varajäsenineen, ja koostumuksessa on pyritty ottamaan kattavasti huomioon kaikkien poliisiasemien, palvelupisteiden ja oleellisten yksiköiden osallistuminen toimikunnan jäsenistöön. Näin toimikunnan jäsenet toimivat ammattiryhmänsä, poliisiasemansa ja linjansa edustajina ja ovat samalla poliisilaitoksen turvallisuusyhdyshenkilöitä. Toimikunnan puheenjohtajana toimii turvallisuuspäällikkö, ja työsuojeluvaltuutettu voidaan kutsua kokoukseen asiantuntijana. (Määräys Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen turvallisuustoimikunnasta 2014.)

Määräyksessä mainitaan turvallisuustoimikunnan tehtäviksi organisaatioturvallisuuden tilanteen seuranta ja käsittely, organisaatioturvallisuuteen liittyvien esityksien tekeminen sekä turvallisuutta koskevien muutoksien raportointi esikuntapäällikölle, sekä tarvittaessa päällikölle (Määräys Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen turvallisuustoimikunnasta 2014).

Turvallisuustoimikunta kokoontuu säännöllisesti käsittelemään ajankohtaisia, turvallisuuteen liittyviä asioita (Turvallisuuspäällikön haastattelu 2014).

2.2 Turvallisuusjohtaminen ja turvallisuusjohtamisjärjestelmä

Turvallisuuden hallinta, turvallisuuden johtaminen ja turvallisuusjohtaminen esiintyy kirjallisuudessa usein toistensa synonyymeinä. Toimintamalli, jossa pitkäjänteisiä ja suunnitelmallisia toimintatapoja käyttämällä varmistetaan työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä lakisääteisiä vaatimuksia, voidaan kutsua turvallisuuden hallinnaksi tai turvallisuusjohtamiseksi. Tässä turvallisuusajattelu liitetään työnantajan koko toimintaan sekä hallinta- tai johtamisjärjestelmään. Toisinaan käytetään turvallisuuden hallintaa myös yläkäsitteenä, ja alakäsitteenä turvallisuusjohtamista. Terminä turvallisuusjohtamisen voidaan katsoa liittyvän tiettyyn johtamistapaan tai johtamismenettelyyn samoin kuin esimerkiksi tavoitejohtamista. Turvallisuuden johtaminen on aihealueella yläkäsitteenä, ja on siis lyhyesti sanottuna ympäristön, omaisuuden ja ihmisten suojelemista, sekä päämäärätietoista turvallisuuden kehittämistä. (Simola 2005, 74-75.)

Keskeisimpiä ammattimaisen turvallisuuden johtamisen organisatorisia tekijöitä ovat kommunikaatio, muodollisuus, tavoitteiden priorisointi, ongelmien yksilöinti, roolit ja vastuut sekä tekninen tietämys (Simola 2005, 112). Turvallisuuden johtamisessa esimiehen oma sitoutuminen, suhtautuminen ja käyttäytyminen toimivat lähtökohtana uskottavalle kehitystoiminnalle (Simola 2005, 118).

Turvallisuusjohtaminen on yksi organisaatioturvallisuuden tärkeimmistä osa-alueista. Turvallisuusjohtaminen kokoaa yhtenäiseksi hallittavaksi kokonaisuudeksi turvallisuuden kaikki eri osa-alueet, mitä voidaan tarkastella samoin, kuten esimerkiksi tietohallintoa, henkilöstöhallintoa tai taloushallintoa. Asiakokonaisuuksia joita turvallisuusjohtamiseen liittyy, ovat esimerkiksi turvallisuuden kehittämisen linjausten määrittely, joita ovat turvallisuuspolitiikat, standardit ja toimintaohjeet. Muita asiakokonaisuuksia ovat turvallisuustoiminnan organisointi ja resursointi, sekä kehittämistoimenpiteiden etenemisen valvonta ja seuranta. (Miettinen 2002, 14.)



Kuvio 2: Vahva turvallisuuskulttuuri (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015).

Yllä olevassa Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen esittämässä kuviossa (kuvio 2) on esitelty vahvan turvallisuuskulttuurin kenttä. Kuviosta on havaittavissa turvallisuusjohtamisen vahva merkitys luotaessa toimivaa turvallisuuskulttuuria.

Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) on esitelty työsuojelun kannalta merkittävimmät turvallisuusjohtamisen tekijät. Työnantajalla on siis oltava turvallisuuspolitiikka tai -periaatteet yleisten turvallisuuden päämäärien määrittelemiseksi. Organisoimisen osa-alue taas kattaa vastuut ja velvollisuudet, toimintajärjestelmät sekä riittävien resurssien varaamisen. Käytännön toiminta on osa itse työn tekemistä. (Työsuojeluhallinto 2015.)

TURVALLISUUSJOHTAMINEN Työturvallisuus Työterveys	
Turvallisuuspolitiikka	<ul style="list-style-type: none"> • sisältää päämäärät • näkyy johdon sitoutuminen • näkyy henkilöstön merkitys turvallisuuden toteuttamisessa
Turvallisuusjohtamisen organisointi	<ul style="list-style-type: none"> • järjestelmällisten toimintatapojen luominen • toimintavastuiden ja velvollisuuksien määrittäminen • linjaesimiesten resurssien varmistaminen
Käytännön toiminta	<ul style="list-style-type: none"> • riskien arviointi • osaamisen varmistaminen • toimenpiteiden toteutus • tiedon kulun varmistaminen • mittaaminen ja seuranta

Kuvio 3: Turvallisuusjohtaminen (Työsuojeluhallinto 2015).

Leppänen kirjassaan ”Yritysturvallisuus käytännössä - turvallisuusjohtamisen portfolio,” määrittelee perinteisen turvallisuusjohtamisen osa-alueiksi palo- ja pelastustoiminnan, valmius-toiminnan, työturvallisuuden, henkilöturvallisuuden, ympäristöturvallisuuden, toimitilaturval-lisuuden, toiminnan ja tuotannon turvallisuuden, vakuuttamisen sekä ulkomaantoimintojen turvallisuuden. Uuden, laajemman näkemyksen mukaan edellisten lisäksi turvallisuusjohtami-nen sisältää myös liike- ja muiden riskien hallinnan, mikä tuo turvallisuusjohtamiselle ja sen toteuttamiselle lisävaatimuksia. Turvallisuusjohtamisen on perustuttava asetetuille tavoitteil-le ja strategioille. Täydellinen turvallisuusjohtamisen toteuttaminen ei ole helppoa turvalli-suuden eri osa-alueiden toimintakulttuurien erilaisuudesta johtuen, jonka lisäksi lainsäädäntö sääntelee yleensä vain yksittäisen osa-alueen turvallisuusmääräyksiä. Turvallisuuden osa-alueiden lähtökohdat ovat hyvin erilaisia, jonka vuoksi ne ovat myös kehittyneet hyvin erilai-sesti. (Leppänen 2006, 57-58.)

Turvallisuusjohtamisen vastuu kuuluu yrityksessä (tai organisaatiossa) ylimmälle johdolle. Suurissa yrityksissä tai organisaatioissa turvallisuuden johtaminen on usein delegoitu operatii-visella tasolla nimetyille henkilölle, kun taas pk-yrityksissä vastuualue kuuluu yleensä toimitus-johtajan tehtäviin. (Miettinen 2002, 52.)

Juha Miettinen on tarkastellut kirjassaan ”Yritysturvallisuuden käsikirja” yritysturvallisuuden johtamista neljästä näkökulmasta, joita ovat koko yrityksen johtaminen, liiketoimintayksikkö-

jen johtaminen, prosessien johtaminen sekä henkilöstön johtaminen (Miettinen 2002, 54). Tässä opinnäytetyössä käsite yritysturvallisuus on pyritty korvaamaan jatkossa soveltuvin osin sanalla organisaatioturvallisuus, ja sana yritys sanalla organisaatio, niiden paremman sopivuuden vuoksi puhuttaessa valtiotyönantajan, julkishallinnon organisaation näkökulmasta.

Turvallisuuden kehittämisen perustana on organisaation johtaminen. Johtamisen kautta määritellään organisaation henkilökuntaa ja koko organisaatiota koskevat käytännöt turvallisuuteen liittyen. Strategisessa johtamisessa organisaatioturvallisuutta tarkastellaan päivittäisen toiminnan välittömänä tukitoimintona, missä toimintayksiköt ovat ensisijaisessa vastuussa oman toimintansa turvallisuusjohtamisessa. Toimintaprosessien kautta voidaan tarkastella organisaation päivittäistä turvallisuusjohtamista, eli operatiivista turvallisuusjohtamista jossa johtamisen kohteena ovat asiat jotka liittyvät päivittäiseen toimintaan. Henkilöstön johtamisessa on kyse ihmisten ja heidän toimintansa johtamisesta niin, että turvallisuusasiat otetaan huomioon jokaisen henkilön päivittäisessä työssä. Parhaiten tämä saavutetaan yleensä henkilöstön osallistumisen kautta, jolloin työntekijä tuntee pystyvänsä vaikuttamaan turvallisuusasioihin omassa päivittäisessä työssään. Päävastuu henkilöstön johtamisessa on jokaisella esimiehellä, ja toimimalla esimerkkinä, pystyvät he edistämään turvallisuusasioiden kehittämistä useimpien alaistensa toiminnassa. (Miettinen 2002, 55-56.)

Ammattimainen turvallisuusjohtaminen edellyttää käytössä olevaa, selkeästi määriteltyä ja kuvattua johtamismallia ja siihen liittyviä johtamisen välineitä. Turvallisuuden johtaminen organisaatiossa ei perusteiltaan poikkea organisaation muusta johtamisesta, ja johtamisen yleiset välineet soveltuvat myös turvallisuusjohtamiseen normaalioloissa. Turvallisuusjohtamisen välineinä voi pitää toiminta-ajatusta eli missiota, visioita ja arvoja, strategioita ja politiikkoja sekä kehittämissuunnitelmia, ohjeita ja työvälineitä. Missiossa kuvataan, miksi turvallisuus on organisaatiolle tärkeää ja miksi sen kehittämiseen ja ylläpitoon on järkevää panostaa. Tämän toiminta-ajatuksen määrittely kuuluu ylimmän johdon tehtäviin. Pitkän ajan (3-5 vuotta) strategisen suunnittelun avulla määritellään organisaatioturvallisuuden arvot ja visio. Visiolla kuvataan, miten turvallisuusasiat tukevat organisaation toimintaa tulevaisuudessa ja kuinka organisaatio pystyy tätä hyödyntämään. Jos visio ei ole selkeä, tehokas kehittäminen on vaikeaa, koska organisaatiolla ei ole käytössä tavoitetilaa johon pyrkiä. Arvojen avulla taas kuvataan se, mitkä turvallisuuden osa-alueet ovat erityisen tärkeitä organisaatiolle. Turvallisuuden arvot eivät saa olla organisaation muiden arvojen kanssa ristiriidassa vaan tukemassa niitä. Keskipitkän aikavälin (1-3 vuotta) strategisella suunnittelulla määritellään organisaatioturvallisuuteen liittyvät politiikat ja strategiat. Organisaatioturvallisuusstrategian tavoitteena on kuvata organisaation suhtautuminen turvallisuuden kehittämiseen keskipitkällä aikavälillä, sekä millaisilla resursseilla toteutus tapahtuu, ja mitkä ovat tärkeimmät kehittämis-kohteet organisaatioturvallisuudessa lähivuosina. (Miettinen 2002, 56-58.)

Keskipitkän aikavälin strategiseen suunnitteluun kuuluu myös organisaatioturvallisuuspolitiikan määrittely. Määrittelyssä kuvataan ylimmän johdon suhtautuminen organisaatioturvallisuuden kehittämiseen. Organisaatiossa voi olla koko toimintaan liittyvä turvallisuuspolitiikka, minkä pohjalta yhdelle tai useammalle organisaatioturvallisuuden osa-alueelle (esimerkiksi ympäristöpolitiikka, vakuutuspolitiikka tai tietoturvallisuuspolitiikka) on johdettu erillinen suppeampi politiikka. Organisaatioturvallisuuden ja politiikkojen valmistelu ja määrittely kuuluvat ensisijaisesti organisaatioturvallisuuden kehittämisestä vastaavalle, kuten turvallisuuspäällikölle. Poliitiikan tai strategian ollessa valmis, yrityksen ylin johto hyväksyy sen ennen käyttöönottoa. Lyhyen ajan (1 vuosi) toimintaa ohjaavat käytössä olevat turvallisuuden kehittämisen työvälineet sekä organisaatioturvallisuuden kehittämissuunnitelmat. Kehittämissuunnitelmassa kuvataan seuraavan vuoden kehittämiskohteet organisaatioturvallisuudessa tarkasti. Kuvauksessa mainitaan, kuinka paljon työpanosta niiden kehittämiseen voidaan laittaa ja mikä on yksittäisen kehittämiskohteen aikataulu ja kenen vastuulla yksittäisen kohteen kehittäminen on. Merkittävyyden vuoksi, ylimmän johdon tulee vahvistaa ainakin tärkeimmät suunnitelmat. Organisaatioturvallisuuden päivittäistyövälineet ja ohjeet ohjaavat organisaatioturvallisuuden kehittämistä ja ylläpitoa. (Turvallisuusohjeiden tulee olla yksiselitteisiä, helposti ymmärrettäviä ja kaikkien työntekijöiden saatavilla. Työvälineiden on oltava tarkoitukseen soveltuvia, helppokäyttöisiä ja riittävällä suojaustasolla varustettuja.) (Miettinen 2002, 58-59.)

Jotta julkisen johtamistehtävän luonne ymmärrettäisiin, on tiedostettava johtamisjärjestelmien merkitys. Viimeisen sadan vuoden aikana johtamisjärjestelmät ovat kehittyneet huimasti. Hallinnolliseen byrokratiaan palautuva, perinteinen johtamisajattelu on korvattu uudella julkisen hallinnan ja julkisen johtamisen mallilla. Käytännön organisaatioelämässä julkishallinnossa johtamistyö on kuitenkin usean mallin yhdistelmä, joten organisaatioelämästä ei siis helposti löydä puhdaspiirteisiä johtamisjärjestelmäsovelluksia. (Stenvall & Virtanen 2010, 40.)

ISO 28000-standardin ”toimitusketjun turvallisuuden hallintajärjestelmät” mukaan, organisaation on luotava, toteutettava, dokumentoitava, ylläpidettävä ja jatkuvasti parannettava tehokasta turvallisuuden hallintajärjestelmää arvioidakseen, valvoakseen ja lieventääkseen riskejä ja niiden vaikutuksia, sekä tunnistaakseen turvallisuusuhat. Standardissa mainitaan hallintajärjestelmän elementit jatkumona joihin sisältyy turvallisuuden hallintapolitiikka, turvallisuuden suunnittelu (turvallisuuden päämäärät ja tavoitteet, turvallisuuden hallintaohjelma ja riskien arvioinnin lakisääteiset vaatimukset) ja järjestelmän toteuttaminen sekä toiminta (viestintä, dokumentointi, vastuut ja pätevyys, valmius hätätilanteissa sekä toiminnan ohjaus). Näiden lisäksi muita elementtejä ovat arviointi ja korjaavat toimenpiteet (järjestelmän arviointi, mittaukset ja seuranta, poikkeamat sekä ehkäisevät ja korjaavat toimenpiteet, auditoinnit ja tallenteet), johdon katselmus sekä jatkuva parantaminen. (SFS-ISO 28000.)

Pertti Kerko kirjassaan ”Turvallisuusjohtaminen” kertoo hyvän turvallisuuskulttuurin olevan kahden asian tulos, ja nämä asiat ovat hyvä henkilöstöjohtaminen ja tehokas turvallisuudenhallinta. Kuten muutkin johtamisasiat, on myös turvallisuuden oltava osa nykyaikaisia johtamis- ja hallintajärjestelmiä. Myös liiketoiminnan vaatimusten näkökulmasta turvallisuusjohtaminen on tärkeää: organisaation on vaikea toimia lainsäädännön mukaisesti ilman turvallisuusjohtamisjärjestelmää. EU-normeihin perustuvat lait, asetukset, päätökset ja määräykset edellyttävät turvallisuusjohtamiselle luonteenomaisia suunnittelu-, muutos- ym. hallintaprosesseja, ja turvallisuusviranomaiset puhuvat turvallisuusjohtamisen kieltä. Vaikka organisaation toiminta olisi miten korkealaatuista tahansa, kattavan ja selkeän turvallisuusjohtamisjärjestelmän puuttuessa organisaatio ei pysty tekemään yhteistyösopimuksia eikä liittymään yhteistyöverkkoihin sopimuskumppanien ja asiakkaiden kanssa. (Kerko 2001, 32.)

Alla olevassa Työsuojelehallinnon kuviossa (kuvio 4) on esitelty turvallisuuskulttuurin rakenne ja siihen liittyvät osat. Tapa toimia turvallisuuden suhteen organisaatiossa, eli turvallisuuskulttuuri, vaikuttaa turvallisuusjohtamiseen (Työsuojelehallinto 2015).



Kuvio 4: Turvallisuuskulttuuri (Työsuojelehallinto 2015).

Keskeisiä puutteita organisaatioiden turvallisuustoiminnoissa Kerkon mukaan löytyy turvallisuustoiminnan yleisissä periaatteissa tai turvallisuuspolitiikka ei ole ajan tasalla. Kriittisiä menestystekijöitä ei ole määritetty eikä liitetty osaksi liiketoimintaa, eikä keskeisiä turvallisuuspäämääriä ole määritelty, jolloin turvallisuuspäämäärät eivät konkretisoidu koska tavoitteita ei ole paloiteltu pienemmiksi. Laatuksiteereitä ei ole huomioitu tavoitteiden toteutumi-

sen seurannassa, eikä valtuuksia, velvoitteita ja vastuita ole riittävän yksityiskohtaisesti ja pitävästi määritelty. Muita puutteita ovat muun muassa se, että johdon vastuuta turvallisuudesta ei ole määrätietoisesti osoitettu ja rutiinit toiminnan varmistamiselle ja laadun omaehtoiselle ylläpitämiselle puuttuvat lähes poikkeuksetta. Tämä ilmenee siten, että muistiin kirjataan lähinnä vain sattuneiden onnettomuuksien, häiriöiden, vahinkojen ja tapaturmien välittömät syyt, kun esille pitäisi saada myös välilliset syyt. Toiminnan laadun kehittämiseen päästään välillisten syiden löytämisellä ja poistamisella. Vaikka ennaltaehkäisevän toiminnan tärkeys tunnetaan, ennaltaehkäisevän toiminnan muotoja ei ole järjestelmällisesti kehitetty ja asioita yritetään hoitaa turvallisuuden eri alueilla omina kokonaisuuksinaan sen sijaan, että ne nähtäisiin samaan joukkoon kuuluvina, toistensa kaltaisina asioina joihin voi käyttää samoja menetelmiä. Myös riskien arviointi mielletään kuuluvan ulkopuolisille asiantuntijoille, eikä sen koeta kuuluvan työyhteisön jokapäiväiseen toimintaan. Riskien arviointi siis jää kertaluonteiseksi tapahtumaksi, ja se taas ei rikasta eikä kehitä pysyvästi toimintaedellytyksiä työpaikalla. Henkilöstöä ei onnistuta sitouttamaan, koska tiedotusta, osallistumista suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä koulutusta ei ole onnistuttu järjestämään riittävän pitkäjänteisesti ja tehokkaasti, jonka lisäksi turvallisuutta pidetään vain erityisasiantuntijoiden ja esikuntahenkilöstön työnä, koska toiminnan laatuun liittyvien tekijöiden osuutta ei nähdä oikeassa valossa. Tämä pätee erityisesti siirryttäessä työsuojelullisista asioista epätavallisempiin osa-alueisiin, kuten esimerkiksi ympäristöturvallisuuteen tai tietoturvallisuuteen. (Kerko 2001, 32-33.)

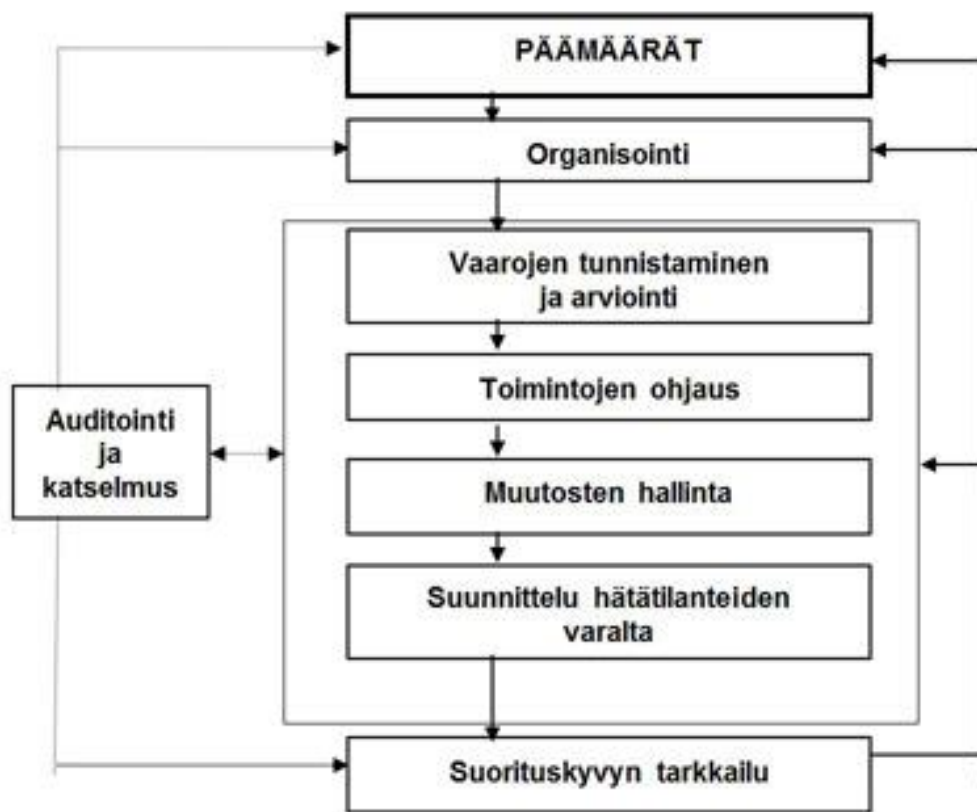
OHSAS 18002 (Occupational Health and Safety Assessment Series) on ohje jonka tarkoituksena on antaa organisaatiolle yleistä opastusta työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmän luomiselle, toteuttamiselle tai parantamiselle. Toisin kuin OHSAS 18001, se ei ole sertifiointiin soveltuva, vaan ohje, mutta kuitenkin yhteneväinen OHSAS 18001-standardin kanssa, jossa määritellään TTT (työterveys- ja työturvallisuus)-johtamisjärjestelmän vaatimukset. Sen mukaan standardia voi käyttää mikä tahansa organisaatio, joka haluaa muun muassa luoda työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmän minimoimaan tai poistamaan henkilöstölle tai muille sidosryhmille sen toiminnasta aiheutuvat TTT-vaarat. (OHSAS 18002:fi.) Standardissa ja ohjeessa on kuvattu melko tyhjentävästi vaiheet johtamisjärjestelmän vaatimuksista työterveys- ja työturvallisuusasioissa.

OHSAS 18001:n mukaan organisaation ylimmän johdon tulee määritellä ja vahvistaa organisaation työterveys- ja työturvallisuuspolitiikka. Tämän lisäksi on varmistettava, että politiikka on organisaation riskien luonteen ja laajuuteen nähden tarkoituksenmukainen, sitouttaa terveyden ja vammojen heikentymisen ehkäisemiseen sekä näiden asioiden hallinnan ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen, sitouttaa noudattamaan soveltuvaa lainsäädäntöä ja muita velvoitteita, asettaa perusteet työterveys- ja työturvallisuuspäämäärien katselmoinnille ja määrittelylle, sitä ylläpidetään, dokumentoidaan ja toteutetaan sekä katselmoidaan säännöllisesti jotta varmistutaan sen jatkuvasta asianmukaisuudesta ja soveltuvuudesta organisaatioon. Lisäksi

siitä tiedotetaan koko organisaation henkilöstölle niin, että he ovat tietoisia velvoitteistaan. Tällaisen järjestelmän toteuttamiseksi tarvitaan ylimmän johdon sitoutumista ja johtajuutta. Standardin mukaan organisaation ylin johto on vastuussa kyseisen politiikan määrittelystä ja valtuuttamisesta, ja sen ennakoiva ja jatkuva osallistuminen politiikan kehittämiseen ja toteuttamiseen on olennaisen tärkeää. (OHSAS 18002:fi.)

Organisaation tulee luoda ja toteuttaa, sekä ylläpitää menettelyjä jatkuvaa riskin arviointia, vaarojen tunnistamista ja tarvittavien hallintatoimenpiteiden määrittämistä varten. Arvioitaessa riskejä, organisaation tulisi hyödyntää yhteistoimintaa ja osallistuttaa työntekijät siihen asianmukaisella tavalla. Kaikkia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa organisaation työterveys- ja työturvallisuusvaaroihin sekä -riskeihin, tulisi hallita ja ohjata. Näitä ovat muun muassa johtamisjärjestelmän, henkilöstön, organisaatorakenteen, toimintojen, prosessien ja materiaalien käytön muutokset. OHSAS 18001-standardissa järjestelmän toteuttamisen ja toiminnan myötä määritellään resursseista, rooleista, vastuista, velvollisuuksista sekä valtuuksista seuraavasti: ”Ylimmän johdon tulee ottaa viime käden vastuu työterveydestä ja työturvallisuudesta sekä TTT-järjestelmästä.” Standardissa määritellään ylimmän johdon sitoutumisen osoitus siten, että ylin johto varmistaa järjestelmän luomisessa, ylläpitämisessä, toteuttamisessa ja parantamisessa välittömien resurssien saatavuuden (näihin sisältyy niin henkilöresurssit, erikoistaidot, teknologia, organisaation infrastruktuuri kuin taloudellisetkin resurssit). Ylimmän johdon tehtävänä on osoittaa vastuut ja velvollisuudet, määrittää roolit ja jakaa valtuudet. Organisaation tulee myös nimetä ylimmästä johdosta yksi tai useampia jäseniä, jolla on muista vastuista riippumatta erityinen vastuu työterveydestä ja työturvallisuudesta määritellyine valtuuksineen ja rooleineen. Jokaisen johtamisvastuussa olevan tulee osoittaa sitoutumisensa tason jatkuvaan parantamiseen TTT-toiminnassa. (OHSAS 18002:fi.)

Organisaation on myös varmistettava, että henkilöt jotka suorittavat tehtäviä, jotka voivat vaikuttaa TTT-asioihin, ovat kokemuksensa tai koulutuksensa perusteella päteviä. Näihin riskeihin ja järjestelmään liittyvät koulutustarpeet on organisaation tunnistettava. Organisaation on myös varmistettava, että työntekijät ovat tietoisia organisaation TTT-riskeistä, tietoisia vastuistaan ja rooleistaan. (OHSAS 18002:fi.)



Kuvio 5: Turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakenne (Tukes 2015).

Tukesin (Turvallisuus- ja kemikaalivirasto) mukaan turvallisuusjohtamisjärjestelmällä tarkoitetaan laadittua järjestelmää turvallisuusasioiden hallintaa varten, jolla toimija varmistaa että asetetut päämäärät turvallisuustoiminnalle toteutuvat. Turvallisuusjohtamisjärjestelmä koostuu seitsemästä elementistä, ja yllä oleva kuvio (kuvio 5) esittää näiden toimintaperiaatteissa esitettyjen päämäärien ja elementtien suhdetta toisiinsa. (Tukes 2015.) Antti Simola on kirjoittanut turvallisuusjohtamisjärjestelmän elementeiksi yrityksen sisäiset päämäärät joihin kuuluu muun muassa arvot ja missio sekä toimintapolitiikka, yrityksen päämääriin vaikuttavat ulkoiset tekijät kuten lainsäädäntö ja julkinen mielipide. Elementteinä ovat myös muodollisen ja epämuodollisen turvallisuusjohtamisjärjestelmän sisällöt, joista ensimmäiseen kuuluva muun muassa tavoitteet ja turvallisuustasoa koskevat kriteerit, toiminnot ja roolit eli vastuut ja valtuudet organisaation joka tasolla, menettelytavat ja laadunhallintajärjestelmä johon sisältyy esimerkiksi tiedonkulku, tietojenhallinta ja dokumentointi, koulutus ja pätevyysvaatimukset tarpeiden tunnistamisesta koulutuksen järjestämiseen ja perehdyttämiseen sekä resurssit jotka tulee olla mitattavissa joko henkilötyövoimana, budjettivaroina tai molempina. Resursointi turvallisuuteen kuvastaa johdon sitoutumista. (Simola 2005, 85.)

Epämuodollisena sisältönä turvallisuusjohtamisjärjestelmässä ovat normit, virallisesti tai epävirallisesti hyväksytyt periaatteet jotka tulee tunnistaa, vuorovaikutuskanavat, resurssien al-

lokointi millä tarkoitetaan uusien ongelmien tai projektien ilmaantuessa tapahtuvaa johdon päätöstä resurssien käytöstä, eli kriittisiä turvallisuuden kannalta ovat päätöksentekoprosessit. Epämuodolliseen sisältöön kuuluvat myös arvot, asenteet ja suhtautuminen, ja kun nämä kaikki tekijät saadaan esiin, saadaan viitteitä turvallisuuskulttuurista organisaatiossa. (Simola 2005, 85-86.)

Hyvän muodollisen turvallisuusjohtamisjärjestelmän on sanottu olevan välttämätön mutta ei riittävä. Myös terveiden johtamiskäytäntöjen soveltamiseen ja täytäntöönpanoon täytyy olla sitoutumista. Painopiste turvallisuuden johtamisen kehittämisessä on ollut paljolti menettelytavoissa ja organisoinnissa, jonka vuoksi sitä onkin kritisoitu jättäessään ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja inhimillisen toiminnan liian vähälle huomiolle. (Simola 2005, 86.)

2.3 Riskienhallinta

Riskejä on kaikkialla johtuen suoraan ennalta-arvaamattomuudesta. Riskien tunnistamisen, arvioinnin ja hallinnan prosessi johtaa organisaation syklisesti sen strategisiin päämääriin, jolloin on havaittavissa, että kaikkea ei voi kontrolloida. Riskit voivat kuitenkin sisältää arvokkaita tilaisuuksia ja mahdollisuuden luoda uutta. Riskienhallinta luo organisaatiolle viitekehyksen jolla reagoida ja selviytyä epävarmuudesta. Riskienhallinta sisältää terveen annoksen maalaisjärkeä ja strategista tietoisuutta, ymmärrystä toimintaympäristöstä, uteliaisuutta ja mikä tärkeintä, hyviä kommunikaation ja vaikuttamisen taitoja. (Hopkin 2010, preface.)

Kaikenlaiset organisaatiot koosta riippumatta kohtaavat ulkoisia ja sisäisiä vaikutteita ja tekijöitä, joista johtuu epävarmuus siitä, saavuttaako organisaatio tavoitteitaan aikataulussa tai ollenkaan. Tällaista epävarmuuden vaikutusta tavoitteisiin organisaatiossa kutsutaan riskiksi. Organisaation kaikissa toiminnoissa on riskejä, joita organisaatiot hallitsevat tunnistamalla, arvioimalla ja analysoimalla. Organisaation riskikriteerien täyttymiseksi on arvioitava, tulisiko riskin käsittelyä muuttaa. Riskienhallinta on sovellettavissa koko organisaatiossa, sen eri tasoilla ja alueilla, projekteissa, toiminnoissa ja yksittäisissä tehtävissä minä tahansa ajankohdana. (SFS-ISO 31000.)

Standardin ISO 31000 mukaan organisaation olisi noudatettava periaatteita riskienhallinnassa vaikuttavuuden takaamiseksi, kuten sen, että riskienhallinta sekä luo, että säilyttää lisäarvoa, ja riskienhallinta on olennainen osa organisaation kaikkia prosesseja, eikä se ole mikään erillinen toiminto. Riskienhallinta kuuluu johdon vastuualueeseen ja riskienhallinta on osa päätöksentekoa jolloin se auttaa päätöstä tehtäessä tekemään tietoisia valintoja, erottamaan vaihtoehtoisia toimintatapoja sekä asettamaan toimintoja tärkeysjärjestykseen. Lähtökohtana riskienhallinnassa on epävarmuuden huomioon ottaminen, ja riskienhallinta on ajantasaista,

jäsennelyä ja järjestelmällistä, mikä lisää tehokkuutta ja tekee tuloksista luotettavampia, yhdenmukaisempia ja helpommin vertailtavia. (SFS-ISO 31000.)

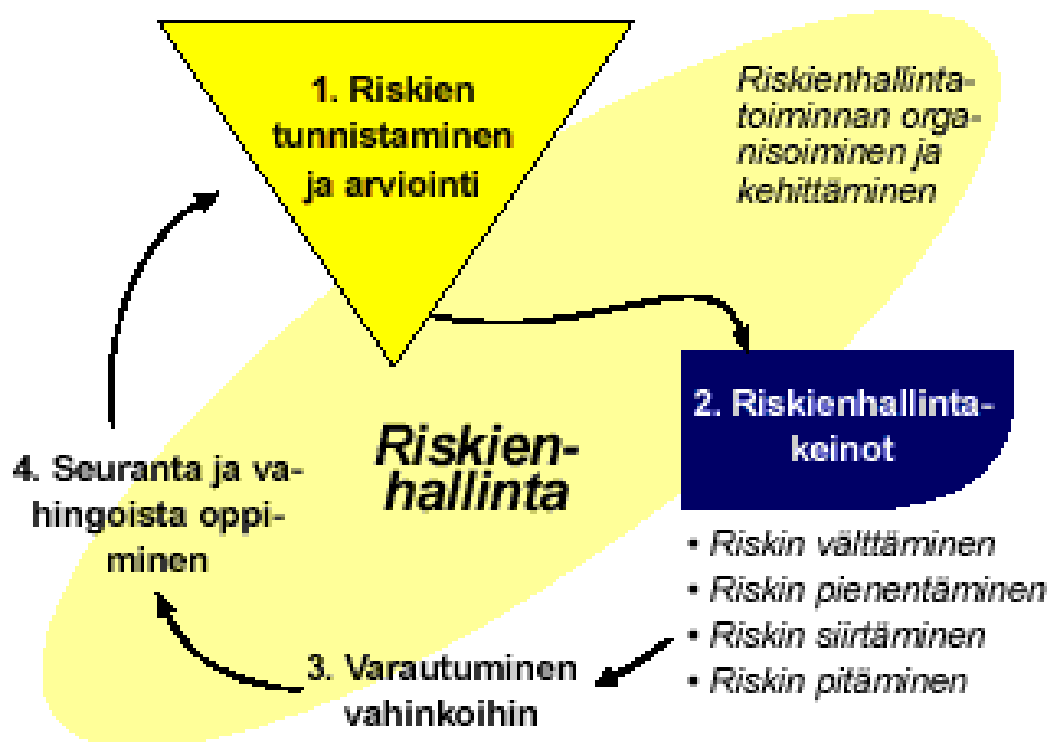
Riskienhallinnassa käytetään parasta saatavilla olevaa tietoa, ja riskienhallinnan toteuttaminen tapahtuu tarpeiden mukaan organisaatiossa, eli se on sovitettu yhteen organisaation riskiprofiilin sekä sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön kanssa. Siinä on otettu huomioon niin inhimilliset kuin kulttuurisetkin tekijät. Riskienhallinta on kattavaa ja avointa, eli organisaation eri tasoilla olevat päätöksentekijät sekä sidosryhmät otetaan sopivaan tapaan ja oikeaan aikaan mukaan riskienhallintaan. Riskienhallinnan tulee reagoida muutoksiin sekä olla toistuvaa ja dynaamista, jolloin riskienhallinta on tukemassa jatkuvaa kehittämistä organisaatiossa. (SFS-ISO 31000.)

Johdon jatkuva ja vahva sitoutuminen, sekä strateginen ja perusteellinen suunnittelu ovat edellytyksenä riskienhallinnan käyttöönotolle ja jatkuvan vaikuttavuuden varmistamiselle, jotta saadaan organisaation kaikki tasot sitoutumaan riskienhallintaan (SFS-ISO 31000).

Organisaation tulee luoda ja ylläpitää menettelytapoja jatkuvalla turvallisuuden hallintaan liittyvien uhkien, turvallisuusuhkien ja riskien tunnistamiselle sekä arvioimiselle, kuin myös johdon tarpeellisten valvontatoimenpiteiden toteuttamiselle ja tunnistamiselle. Riskien ja turvallisuusuhkien arvioinnin, tunnistamisen, ja valvontamenetelmien tulisi olla vähintään tarkoituksenmukaista toiminnan luonteelle ja laajuudelle. (SFS-ISO 28000.)

Riskienhallintaa on monenlaista, ja hallintatoimenpiteitä voidaan kohdistaa onnettomuustai turvallisuusriskeihin, taloudellisiin, operatiivisiin sekä strategisiin riskeihin (Leppänen 2006, 58). Organisaatioturvallisuus kuuluu osana organisaation kokonaisvaltaista riskienhallintaa sekä jatkuvuussuunnittelua. Organisaatioturvallisuuden tulisi kuulua myös niin päivittäisiin rutiineihin kuin organisaation johtamiseenkin. Turvallisuustoiminnot organisaatiossa voidaan jakaa suojattavien kohteiden määrittelyyn, riskien arviointiin sekä riskien hallinta- ja turvallisuustoimenpiteiden suunnitteluun ja toteutukseen, kuin myös toistuvaan arviointiin ja parantamiseen. (Leppänen 2006, 56.)

Turvallisuuslainsaadännön pohjana on Suomessa käytetty eurooppalaisia direktiivejä. Niiden mukaan asioissa edetään kartoittamalla vaarat sekä niiden syyt, toimenpiteiden tarpeellisuudesta päättämällä sekä tarvittavia toimenpiteitä suunnittelemalla sekä toteuttamalla ne. On kuitenkin opittu paremmin ymmärtämään, että tämän lisäksi tarvitaan jatkuvaa parantamista jotta saavutettu taso voidaan ylläpitää. On myös huomattu, että vaarojen kartoittaminen ei yksistään riitä, vaan selvittävänä on myös riskin suuruus. (Kerko 2001, 12.)



Kuvio 6: Riskienhallinnan prosessi (Suomen riskienhallintayhdistys 2015).

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 6) on yksinkertaistettu malli riskienhallintaprosessista, jossa on selkeät päävaiheet. Aluksi riskit on tunnistettava ja arvioitava, jonka jälkeen suunnitellaan tarvittavat toimenpiteet riskien hallitsemiseksi. Kolmannessa vaiheessa on toiminta vahingon sattuessa ja miten vahingoista toivutaan. Viimeiseksi, tilannetta ja toimenpiteiden vaikutusta seurataan, ja tarvittaessa raportoidaan organisaation ylimmälle johdolle organisaation tilanteesta, eli merkittävimmistä riskeistä ja niiden kehityksestä. Toteutuneista riskitapahtumista myös opitaan. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2015.)

Riskienhallintaprosessin tulisi olla sisällytetty organisaation käytäntöihin ja kulttuuriin, sekä olennainen osa johtamista ja mukautettuna sopivaksi verrattaessa liiketoimintaprosesseihin. ISO 31000-standardin, jossa prosessi on selvennetty tarkemmin, mukaan riskienhallintaprosessiin kuuluu viestintä ja tiedonvaihto, toimintaympäristön määrittäminen, riskin arviointi (riskien tunnistaminen, riskianalyysi, riskin merkityksen arviointi), riskin käsittely sekä seuranta ja katselmointi. (SFS-ISO 31000.)

2.3.1 Riskienhallinta poliisissa

Tavoitteena riskienhallinnassa poliisissa on, että tunnistetaan, minimoidaan ja hallitaan riskejä jotka uhkaavat poliisin toimintaedellytyksiä ja toimintaa sekä strategisia tavoitteita. Ris-

kienhallinnalla varmistetaan, että poliisihallinnon päätöksenteko-, johtamis- ja suunnittelu-prosesseissa on riittävästi tietoa käytettäväksi organisaation olemassaoloa ja toimintaa uhkaavista riskeistä. Riskien hallinta, analysointi ja tunnistaminen tulee olla osana tapahtuma- ja hankesuunnittelua sekä -ohjausta. Päämääränä riskienhallinnassa on toiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen tukeminen ja toiminnan jatkuvuuden varmistaminen siten, että poliisiyksiköillä on tarpeellinen tieto riskeistä sekä niiden menestymisen mahdollisuuksista, selkeä jako riskienhallinnan vastuunjaosta ja systemaattiset menetelmät seurata ja arvioida riskejä sekä keinot riskien hallitsemiseksi. (Sinetti 2014.)

Valtiovarainministeriön ohjeessa riskien arvioinnista tietoturvallisuuden edistämiseksi valtionhallinnossa (VAHTI) mainitaan riskien arvioinnin merkityksestä ja organisoinnista niin, että riskienhallinnalla on selkeät päävaiheet jossa ensin on tunnistettava uhat ja arvioitava niiden merkitys. Tämän jälkeen suunnitellaan riskien torjunta sekä torjunnalle vaadittavat toimenpiteet. Kolmas vaihe koskee toimintaa vahingon sattuessa sekä sitä, miten vahingoista toivutaan. Neljäs vaihe on tilanteen seuranta ja mahdollisen toteutuneen riskin analysointi, jonka myötä tapauksesta otetaan opiksi. (Valtiovarainministeriö 2003.)

2.3.2 Organisaatioturvallisuus poliisissa

Riskienhallinta poliisissa käsittää myös organisaatioturvallisuuden (Sinetti 2014).

26.4.2010 on annettu toistaiseksi voimassaoleva määräys ”Poliisin organisaatioturvallisuus.” Säädösperusteena on ollut Laki poliisin hallinnosta (110/1992) 4§.

Määräyksessä käsitellään poliisin organisaatioturvallisuusstrategian painotukset ja linjaukset sekä määrätään niiden toimeenpanosta poliisihallinnossa. Jokaisen poliisin yksikön ja sen palveluksessa olevan henkilön on noudatettava kyseisen määräyksen sekä muiden määräysten ja ohjeiden mukaisia toiminta- ja työskentelytapoja (Määräys poliisin organisaatioturvallisuudesta 2010).

Poliisin tehtävien häiriötön toteuttaminen on poliisin turvallisuustoiminnan päämäärä. Toiminnan painopiste on ennaltaehkäisevässä toiminnassa, joilla tunnistetaan, etsitään ja eliminoidaan sisäisiä ja ulkoisia turvallisuusriskejä jotka kohdistuvat poliisin toimintaedellytyksiin. Lisäksi pienennetään tapaturmien, onnettomuuksien ja vahinkojen seurauksia ja todennäköisyyttä. Turvallisuustoiminta poliisissa käsittää turvallisuuden kaikki osa-alueet, joilla tähdätään asiakkaiden, tiedon, henkilöstön, poliisin toiminnan sekä omaisuuden ja ympäristön turvaamiseen. (Määräys poliisin organisaatioturvallisuudesta 2010.)

Osa-alueet poliisin organisaatioturvallisuudessa ovat:

1. Poliisin organisaatioturvallisuuden ohjaus ja tukipalvelut.
Tämä käsittää ja tuottaa koko organisaatiolle yhteiset tukirakenteet sekä niiden kehittämisen kuin myös poliisin organisaatioturvallisuuden johtamisen.
2. Henkilöstöturvallisuus.
Henkilöstöturvallisuus käsittelee niiden turvallisuusriskien minimoimista tai poistamista jotka vaikuttavat ja kohdistuvat poliisin toimitiloissa oleviin henkilöihin ja muihin asiakkaisiin. Tähän osa-alueeseen käsiteltäväksi liittyvät myös poliisin henkilöstöön kohdistuneet kiusanteot, painostukset ja uhkaukset sekä niihin liittyvät toimenpiteet ja varautumiset organisaatiossa. Poliisin henkilöstöön liittyvien turvallisuusriskien minimoimista esimerkiksi käyttö- ja kulkuoikeuksien määrittelyn, toimenkuvien, valvonnan ja koulutuksen sekä turvallisuusselvitysten avulla kutsutaan niin ikään henkilöturvallisuudeksi.
3. Toimitilaturvallisuus.
Osa-alueessa toimitilaturvallisuus kehitetään laiteteknisiä, toiminnallisia ja rakenteellisia ratkaisuja, joilla suojataan poliisin kiinteistö ja lähiympäristö omaisuuksineen ja toimintoineen erilaisia vaaroja ja onnettomuuksia vastaan.
4. Tietoturvallisuus
Poliisihallinnon tietojärjestelmien, tietoliikenteen ja tietojen käytettävyyteen, eheyteen ja luottamuksellisuuteen kohdistuvat uhkat kuuluvat organisaatioturvallisuuden osa-alueeseen tietoturvallisuus. Tietoturvallisuudella tarkoitetaan asiantilaa jossa uhat eivät missään olosuhteissa merkittävästi aiheuta poliisihallinnon tehokkaalle toiminnalle riskiä. Määrätietoisien kehittämisen ydinalueaita tietoturvallisuuden ja siihen liittyvän riskienhallinnan alueella ovat fyysinen turvallisuus, henkilöstöturvallisuus, hallinnollinen turvallisuus, laitteisto- ja ohjelmistoturvallisuus, tietoliikenneturvallisuus, tietoaineistoturvallisuus ja käyttöturvallisuus.
5. Tarkastustoiminta.
Tarkastustoimintaan sisältyy oman toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden seurannan ja arvioinnin toimet. Tarkastustoiminnan avulla tuotetaan turvallisuusjohtamisen ja -toiminnan käyttöön tietoa toiminnan tuloksellisuudesta ja kehityskohteista ja varmistetaan suoritettujen toimenpiteiden toteutuminen ja kohdistuminen. Tarkastustoiminnassa käytetään itsearviointia jossa omat asiantuntijat suorittavat oman toiminnan ja sen tuloksen seuraamista, sisäistä arviointia jossa toinen yksikkö suorittaa arvioinnin tai ulkoista arviointia jossa joku ulkoinen taho suorittaa arvioinnin.
6. Koulutus.
Jotta turvallisuuskulttuuri syntyy, vaaditaan pitkäjänteistä työskentelyä, asennekasvatusta ja koulutusta. ”Poliisin peruskoulutuksen, ammatillisten jatko- ja erityiskursien turvallisuussisällön lisäksi poliisissa kehitetään erityistä turvallisuuskoulutusta.”
7. Ympäristöturvallisuus.

Ympäristöturvallisuuden osa-alueessa tarkoitetaan poliisin toiminnasta aiheutuvien ympäristöhaittojen ja vahinkojen valvontaa ja ehkäisyä.

8. Turvallisuusyhteistyö.

Viranomaiset tai muut yhteistyökumppanit käsittelevät käyttöönsä tai haltuunsa saamiaan poliisin tietojärjestelmiä, tietoa tai muuta omaisuutta turvallisesti. Kansainvälisellä ja kansallisella tasolla vastataan ajankohtaisiin turvallisuushaasteisiin. Turvallisuusyhteistyöhön sisältyy myös sidosryhmäturvallisuus. (Määräys poliisin organisaatioturvallisuudesta 2010.)

Yksi yhtenäinen keskitetysti ohjattu turvallisuusorganisaatio poliisihallituksessa vastaa turvallisuustoiminnan toteuttamisesta poliisissa, poliisiylijohtajan johtaessa kokonaisturvallisuutta. Poliisihallituksessa on myös turvallisuuspäällikkö, tietoturvapäällikkö, turvallisuusryhmä ja tietoturvyryhmä. Turvallisuuspäällikkö vastaa turvallisuustoiminnasta poliisihallinnossa sekä sen kehittämisestä, valvonnasta, yhteensovittamisesta ja ohjaamisesta. Tietoturvapäällikkö taas vastaa tietoturvaluustoiminnasta ja tietosuojan valvonnasta, yhteensovittamisesta ja kehittämisestä, osana kokonaisturvallisuutta. Erikseen asetettavan turvallisuusryhmän tehtävä poliisihallinnossa on olla turvallisuuspäällikön tukena kehitettäessä ja seurattaessa poliisin turvallisuustoimintaa. Vastaavasti tietoturvyryhmän tehtävänä on toimia tukena seurattaessa ja kehitettäessä poliisin tietoturvaluustoimintaa. (Määräys poliisin organisaatioturvallisuudesta 2010.)

Määräyksessä poliisin organisaatioturvallisuudesta määrätään poliisin yksiköistä siten, että poliisin yksiköissä yksikön johto vastaa turvallisuustoiminnasta. Jokaisessa yksikössä työskentelee tehtävään nimitetty turvallisuuspäällikkö jolla on varahenkilö. Turvallisuuspäällikkö järjestää yksikön turvallisuustoiminnan. Apuna turvallisuuspäälliköllä voi toimia tietoturvapäällikkö, turvallisuusryhmä tai muita asiantuntijoita, ja näillä varahenkilöitä. Tietoturvapäällikön, turvallisuuspäällikön sekä muun turvallisuusryhmän osallistuvan toimenkuvaan kirjataan turvallisuustehtävät ja mahdollistetaan niiden parissa työskentely. Tietoturvapäälliköllä ja turvallisuuspäälliköllä tulee olla erityinen koulutus turvallisuustehtäviin tai heidät koulutetaan. Turvallisuuden työtehtäviin kuuluu jatkuva kouluttautuminen. Vuosittain laaditaan yhteenveto yksikön turvallisuustoiminnasta ja sen tuloksista yksikkötasolla. Myös suunnitelma yksikön turvallisuustoiminnan kehittämiseksi laaditaan vuosittain. Yhteenveto ja suunnitelma toimitetaan poliisihallituksen tietoturvapäällikölle jokaisen vuoden tammikuun loppuun mennessä. (Määräys poliisin organisaatioturvallisuudesta 2010.)

Poliisihallitus ja poliisin yksiköt voivat antaa, noudattaen määräyksen linjauksia, tarkempia yksikkökohtaisia määräyksiä ja ohjeita liittyen turvallisuustoimintaan liittyvistä menettelytavoista ja vastuista (Määräys poliisin organisaatioturvallisuudesta 2010).

2.4 Säädöksistä

Aiemmin mainittujen määräysten, määräys poliisin organisaatioturvallisuudesta ja määräys Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen turvallisuustoimikunnasta, lisäksi myös työturvallisuuslaki antaa työnantajavelvoitteen turvallisuusasioiden huomioimiseksi. Onkin syytä edellä olevan lain, hallituksen esityksen ja valiokuntamietinnön valossa miettiä, missä määrin turvallisuustoimikunta ja erillinen työsuojelutoimikunta tekevät päällekkäistä työtä.

Vaikka Työturvallisuuslaki (738/2002) ei turvallisuusjohtamisjärjestelmää vaadikaan, niin sen 10§:n 1. momentti edellyttää, että työnantaja osapuolen on työn luonne huomioon ottaen selvitettävä ja tunnistettava työtilasta ja työstä, muusta työympäristöstä ja -olosuhteista aiheutuvat vaara- ja haittatekijät riittävän systemaattisesti. Jos niitä ei kyetä poistamaan, on arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle. Pykälä siis sisältää useita hyvään turvallisuusjohtamiseen kuuluvia osa-alueita. Rakennustyön säädöksissä on työn suunnitteluun, hankkeen organisointiin sekä työmaan valvontaan liittyviä säädöksiä, mitkä ovat niin ikään yhdenmukaisia turvallisuusjohtamisen periaatteiden kanssa. Työturvallisuuslaki säätelee yleisellä tasolla turvallisuuden järjestelmällistä hallintaa. Työnantajalla on kuitenkin oikeus valita työpaikalle parhaiten sopivat keinot ja tavat, joilla se toteuttaa tavoitteita turvallisuuden hallinnassa. Keskeisimmät laissa määritellyt toiminnan elementit ovat haitta- ja vaaratekijöiden tunnistaminen sekä niiden poistaminen tai merkityksen arviointi, eli riskien arviointi sekä riskien arvioinnin ajan tasalla pitäminen ja toimintaohjelman päivittäminen. Lisäksi keskeisimpiä elementtejä ovat myös työsuojelun toimintaohjelma, joka voidaan ymmärtää joko yleisluontoisena tai yksityiskohtaisena toimintaohjelmana, työympäristön ja työyhteisön tilan jatkuva tarkkailu sekä työntekijöille annettava opetus ja ohjaus. (Työsuojeluhallinto 2015.)

Turvallisuusjohtamisjärjestelmän varsinaisia vaatimuksia esitetään vain asetuksessa rautatiejärjestelmän turvallisuudesta ja yhteentoimivuudesta (750/2006) sekä asetuksessa vaarallisten kemikaalien teollisesta käsittelystä ja varastoinnista (59/1999). Lisäksi asetus laivanisännän turvallisuusjohtamisjärjestelmästä ja aluksen turvalliseen käyttöön liittyvistä johtamisjärjestelyistä (66/1996) edellyttää merenkulussa aluksissa turvallisuusjohtamisjärjestelmän käyttöä.

Työturvallisuuslain 8§:ssä kerrotaan työnantajan yleisestä huolehtimisvelvoitteesta. Pykälässä mainitaan, että työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta tarpeellisilla toimenpiteillä. Huomioon on otettava tässä tarkoituksessa työhön, sen olosuhteisiin ja muuhun työympäristöön kuten myös työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Rajaavina tekijöinä velvoitteessa otetaan huomioon ennalta arvaamattomat ja epätavalliset olosuhteet, joihin ei työnantajan toimesta voida vaikuttaa, sekä normaalia poikkeavat tapahtumat joiden seurauksia ei olisi voitu välttää kaikista aiheellisista varo-

toimista huolimatta. Työnantajan on valittava, suunniteltava, mitoitettava ja toteutettava tarvittavat toimenpiteet työolosuhteiden parantamiseksi. Mahdollisuuksien mukaan noudatetaan periaatteita kuten vaara- ja haittatekijöiden syntyminen estetään tai vaara- ja haittatekijät poistetaan. Mikäli se ei ole mahdollista, korvataan ne vähemmän haitallisilla tai vähemmän vaarallisilla, ja yleisesti vaikuttavat työsuojelutoimenpiteet toteutetaan ennen yksilöllisiä. Lisäksi tekniikan ja muiden käytettävissä olevien keinojen kehittyminen otetaan huomioon. Työnantajan on myös jatkuvasti tarkkailtava työyhteisön tilaa, työympäristöä ja työtapojen turvallisuutta. Tarkkailtava on myös toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn terveellisyteen ja turvallisuuteen. Lisäksi työnantajan on huolehdittava, että terveellisyyttä ja turvallisuutta koskevat toimenpiteet otetaan huomioon tarpeellisella tavalla kaikkien osien toiminnassa työnantajan organisaatiossa. (738/2002.)

Hallituksen esityksessä (59/2002) kyseiseksi laiksi on mainittu se, että lain lähtökohtana on työnantajan velvoite ottaa huomioon kaikki työn laatuun ja työolosuhteisiin sekä työntekijään liittyvät seikat, sekä suorittamaan kaikki kohtuudella tarpeelliset toimenpiteet työntekijöiden suojelemiseksi. Jotta vaadittaviin toimenpiteisiin työnantaja voi ryhtyä, on hänen jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä ja työolosuhteita. Työnantajan on valittava, suunniteltava ja mitoitettava tarvittavat toimenpiteet työolosuhteiden parantamiseksi keskeisten työsuojeluperiaatteiden mukaan.

Työturvallisuuslaissa (738/2002) on säädetty erilaisista työpaikan ja työolosuhteiden sekä työn tekemisen turvallisuuteen ja työmenetelmiin liittyvistä asioista. Säännökset koskevat turvallisuuden ja terveellisyden edistämisen lisäksi henkilöstötiloja, vaarojen ennakointia ja niiltä suojelemista, ensiapua, palontorjuntaa sekä ohjausta ja opetusta. Edellä mainittujen asioiden osalta laki on varsin yleisluontoista, puitesäännöksen omaista, toisten asioiden ollessa hyvinkin yksityiskohtaisesti säänneltyjä. Suurinta osaa mainituista työpaikan oloista sekä sen haitta- ja vaaratekijöistä on täsmennetty säännöksillä jotka ovat alemmanasteisia. (59/2002.)

Ehdotuksen keskeinen tavoite työturvallisuuslain 10§:ssä on korostaa järjestelmällistä lähestymistapaa työpaikan työterveyteen ja -turvallisuuteen vaikuttavissa asioissa. Tavoitteena on ollut työnantajana toimivien yritysten ja laitosten asettavan työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden yhdeksi toimintansa ohjenuoraksi sekä aikaansaada pitkäjänteisiä ja suunnitelmallisia toimintatapoja, joilla varmistetaan työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät vaatimukset täytettäväksi lainsäädännön mukaisesti. Toimintamallia voidaan kutsua turvallisuuden hallinnaksi tai turvallisuusjohtamiseksi. Kysymys on tässä turvallisuusajattelun kytke- misestä osaksi julkisyhteisön tai työnantajana toimivan yrityksen koko toimintaa ja hallinta- tai johtamisjärjestelmää. Työsuojelua ei koeta tässä yhteydessä erillisenä osa-alueena, vaan osana työnantajan kaikkea toimintaa kaikilla organisaatiohierarkian tasoilla. Se turvallisuuden

hallintaan perustuva ajattelutapa, mihin ehdotus perustuu, on työnantajan vastuuta työn ja työympäristön turvallisuudesta ja terveellisyydestä korostava. (59/2002.)

10 § olisi ehdotuksen mukaan keskeisellä sijalla turvallisuuden hallinnassa. Pykälä edellytyksenä on työnantajan riittävän järjestelmällinen selvitys ja tunnistaminen työstä ja -ympäristöstä työntekijän terveydelle ja turvallisuudelle aiheutuvat vaara- ja haittatekijät. Työnantajan on poistettava tällaiset tekijät mikäli mahdollista. Kun haitta- ja vaaratekijät poistetaan välittömästi, niitä ei tarvitse erikseen selvittää ja arvioida. Koska kaikkia vaara- ja haittatekijöitä ei voida poistaa, työnantajan tulee arvioida jäljelle jääneen vaaran tai haitan merkitys työntekijän terveydelle ja turvallisuudelle. (59/2002.)

Työ- ja tasa-arvoasiainvaliokunnan mietinnössä (4/2002 vp) hallituksen esityksestä työturvallisuuslaiksi, on valiokunta ottanut kantaa yleisperusteluissaan mainiten, että työelämään on tullut ja edelleen on tulossa uusia riski-ilmioita vastattavaksi, kun samaan aikaan perinteisiä työympäristöriskejä joudutaan yhä käytännössä ehkäisemään ja torjumaan. Uusia riskejä liittyy esimerkiksi kiireen lisääntymiseen, henkisen kuormituksen kasvuun ja tietotyön ongelmiin, ikääntyvien työntekijöiden jaksamiseen nopeasti muuttuvassa ja entistä haasteellisemmassa ja vaativammassa työssä, yksintyöskentelyn lisääntymiseen sekä työssä kohdattuun väkivallan uhkaan ja väkivaltaan. ”Laki korostaa työpaikan oma-aloitteista turvallisuuden hallintaa, johon sisältyvät työpaikan haitta- ja vaaratekijöiden tunnistaminen ja kartoittaminen, niiden merkityksen arvioiminen työntekijöiden terveydelle ja asianmukaisiin toimenpiteisiin ryhtyminen epäkohtien korjaamiseksi. Valiokunta pitää tärkeänä, että ehdotuksessa korostetaan ennakoivan työsuojelun näkökulmaa ja pyritään hyvään turvallisuusjohtamiseen. Valiokunta korostaa työnantajan ja työntekijöiden välisen yhteistoiminnan merkitystä työpaikan turvallisuuden ja terveellisyyden parantamisessa. Yhteistoiminta on paitsi tärkeää kartoitettaessa vaaratilanteita ja luotaessa ohjeita ja käytäntöjä vaarojen torjumiseksi myös merkittävä henkinen voimavara pyrittäessä ratkomaan ihmissuhteisiin liittyviä ongelmia työpaikoilla. (TyVM 4/2002 vp.)”

Hallintovaliokunnan lausunto (15/2002) asiassa ei ole ristiriidassa työ- ja tasa-arvoasiainvaliokunnan lausunnon kanssa. Lain keskeisenä lähtökohtana ja tavoitteena hallintovaliokunta on korostanut työpaikan oma-aloitteista turvallisuuden hallintaa, mihin sisältyy niin työpaikan haitta- ja vaaratekijöiden tunnistaminen kuin niiden merkityksenkin arvioiminen työntekijöiden terveydelle sekä asianmukaisiin toimenpiteisiin ryhtyminen epäkohtien korjaamiseksi.

Tutkimus on luonteensa vuoksi kvalitatiivinen toimintatutkimus, koska tarkoituksena on pyrkiä muuttamaan asioiden tilaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiksi piirteiksi on kuvattu muun muassa seuraavia asioita, jotka ovat myös tästä tutkimuksesta havaittavissa:

- Tutkimuksen luonne on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja sen aineisto kootaan todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa.
- Tiedonkeruun instrumentteina toimivat ihmiset, jolloin tutkija luottaa keskusteluihin tutkittavien kanssa sekä omiin havaintoihinsa. Tämän lisäksi tiedonhankinnassa käytetään apuna myös esimerkiksi lomakkeita.
- Tutkija pyrkii paljastamaan seikkoja jotka ovat odottamattomia, jonka vuoksi hypoteesien tai teorian testaaminen ei ole lähtökohtana, vaan tarkoituksena on aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu.
- Aineistoa hankittaessa käytetään laadullisia metodeja, kuten teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia ja ryhmähaastattelua.
- Tutkimuksen kohderyhmä on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotannalla.
- Tutkimuksen toteutus on joustavaa ja olosuhteiden mukaan, tutkimussuunnitelmaa muokataan.
- Tapaukset ovat ainutlaatuisia ja aineiston tulkinta on sen mukaista. (Hirsjärvi ym. 2007, 164.)

Sosiologi Robert Merton on esittänyt tieteelliselle tutkimukselle vaatimuksena universaaliuden jolloin väitteen tieteellistä totuusarvoa tulee punnita yleispätevillä kriteereillä riippumatta esittäjästä. Toisena vaatimuksena on yhteisöllisyys, jolloin tieteellisen tiedon tulee olla koko kansainvälisen tiedeyhteisön käytettävissä. Tieteellisen tutkimuksen tulee olla myös puolueetonta, eli tieteellistä tietoa on esitettävä ja etsittävä huomioimatta tutkijan henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten uraa ja arvovaltaa. Neljäntenä kohtana, järjestelmällisen epäilyn periaatteena vaaditaan tuloksien julkistamista tiedeyhteisön julkiseen ja kriittiseen tarkasteluun. (Hirsjärvi ym. 2007, 21.)

Myös tieteen tutkijoille on asetettu noudattamisohjeita, joiden mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu esimerkiksi tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen (toimintatutkimus on tunnustettu käsittääkseni tiedeyhteisöissä), kriteerien mukaisten tutkimus- ja arviointimenetelmien noudattaminen, työn yksityiskohtainen suunnittelu, toteutus ja raportointi (Hirsjärvi ym. 2007, 24).

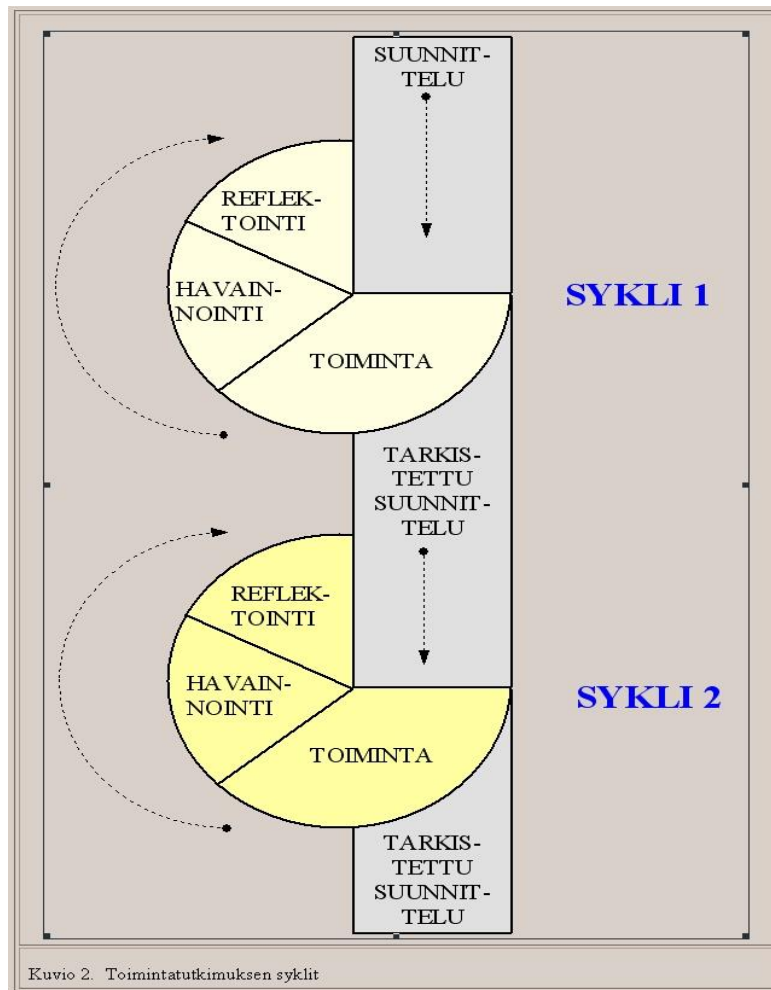
3.1 Toimintatutkimus

Kirjassa ”Kehittämistutkimus opinnäytetyönä” mainitaan toimintatutkimuksen alkavan siitä mihin perinteiset tutkimusmuodot määrällinen tutkimus ja laadullinen tutkimus loppuvat. Tämä taas vaatii ymmärrystä mitä laadullinen ja määrällinen tutkimus ovat. Kyseisessä kirjassa mainitaan että siinä missä laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä, määrällinen tutkimus taas pyrkii yleistämään sitä. Tämä taas tarkoittaa sitä, että määrällisessä tutkimuksessa ilmiö on ymmärrettävä, jolloin taustalla on oltava laadullinen tutkimus. Nämä tutkimusotteet ovat aina toteavia, ja niistä saadut tutkimustulokset ovat sitä mitä tutkimus kertoo, ja tähän tutkimus jää. (Kananen 2012, 37).

Toimintatutkimuksessa pelkkä asioiden toteaminen ei riitä vaan asioiden tilaa pyritään muuttamaan. Toimintatutkimukseen kytkeytyy kehittäminen tai muutos ja näiden läpivieminen. Toimintatutkimus voidaan rinnastaa usein konsultaatioon mitä se ei kuitenkaan ole. Konsultointiin ei liity tutkimusosuutta, ymmärtämistä, mikä taas liittyy toimintatutkimukseen jossa on kyseessä myös muutoksen aikaansaaminen, ei ainoastaan suositusten antaminen kuten konsultti tekee. Toimintatutkimuksessa on lähes aina kohteena ihmiset ja ihmisten toiminta, ja tällaista tutkimusta voidaan tehdä organisaatioiden ja yhteisöjen joka tasolla, ei pelkästään esimerkiksi kohdistuen ylempiin toimihenkilöihin. Tavoitteena toimintatutkimuksessa on siis muutos, tutkijan osallistuminen muutokseen sekä tämän kiertokulun toteuttaminen. Tutkija on siis usein jäsen tutkittavassa yhteisössä, ja koska tavoitteena on tutkittavan asian myötä sen kokeilu ja läpivieminen ja tätä kautta muutos, vaatii toimintatutkimus yleensä tutkijalta enemmän tietoa ja ymmärrystä aiheesta kuin perinteinen tutkimus. (Kananen 2012, 38.)

Yleisellä tasolla toimintatutkimus voidaan määritellä tutkimukseksi, joka perustuu tutkittavien osallistumiseen. Toimintatutkimus on suuntautunut sosiaalisen yhteisön ongelmien ratkaisuun. (Kuusela 2005, 16.) Toimintatutkimukselle ei ole kuitenkaan mitään tarkkarajaista selvää sisältöä. Toimintatutkimuksessa onkin lukuisia erilaisia suuntauksia, joiden lähtökohtana on ollut näiden suuntausten kehittäjien tekemät kehittämistyöt organisaatioissa tai yhteisöissä. Tyypillistä näissä suuntauksissa on se, että jokaisessa on näkemyksensä siitä millaista toimintatutkimus on ja miten sitä tulisi toteuttaa (Kuusela 2005, 20).

Toimintatutkimusprosessissa voidaan erottaa neljä eri vaihetta, joita ovat suunnittelu, toiminta, arviointi ja seuranta (Kananen 2012, 39). Martyn Denscombe kuvaa kirjassaan ”The Good Research Guide” toimintatutkimuksen (action research) olevan syklinen prosessi (1998, 128-129). Alla olevassa kuviossa (kuvio 7) toimintatutkimuksen syklit Linturin (2000) mukaan.



Kuvio 7: Toimintatutkimuksen syklit (Linturi 2000).

Denscomben mukaan siis prosessissa on ammattimaiset käytännöt olemassa, jonka pohjalta määritellään ongelma tai arvioidaan muutosta (suunnittelu ja tavoitteiden asettelu). Tutkimus on systemaattinen, tarkka ja suunniteltu (toiminta), josta saatujen tulosten perusteella saadaan aikaan ehdotus muutokselle joka toteutetaan käytännössä vietyä ammatillisiin käytänteihin. Denscomben mukaan tärkeintä on, että tutkimustulokset viedään käytäntöön, ja että prosessi on jatkuvaa (arviointi ja seuranta).

Arja Kuula on väitöskirjassaan (1999) maininnut, että toimintatutkimus mielletään toisaalta muita lähestymistapoja paremmaksi, toisaalta siihen liittyy alemmuus suhteessa akateemiseen tutkimukseen (Kananen 2012, 40).

Toimintatutkimuksessa voi käyttää erilaisia tekniikoita datan keräämiseen kuten haastatteluita, kyselytutkimusta, suoraa havainnointia tai tallenteita, muistioita ja raportteja joita esimerkiksi tutkittava kohde tuottaa (Denscombe 1998, 126). Toimintatutkimuksessa voi käyttää siis erilaisten aineistojen hyödyntämistä, sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä.

Kun on laadittu selostus tai tutkimuksen tulokset on tuotu muutoin julkisuuteen, voidaan teellinen työ katsoa loppuun saatetuksi. Kaikkea aineistoa mikä on tutkimuksessa tuotettu/saatu, ei julkaista, mutta tutkija on velvollinen säilyttämään tätä materiaalia (Hirsjärvi ym. 2007, 237).

3.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tässä kehityssuunnitelmassa on käytetty, teoreettisen lähdeaineiston lisäksi kolmea eri tiedonkeruumenetelmää. Menetelmät ovat haastattelu, kysely ja aivoriihen kaltainen työpajatyöskentely.

3.2.1 Haastattelu

Teorian, kirjallisuuden lisäksi merkittäviä lähteitä datan keräämiselle ovat esimerkiksi haastattelut. Paras tapa haastatteluista saadun materiaalin tallennukseen on digitaalinen nauhuri, jonka avulla aineisto on varmuudella tallella ja siitä voidaan analysoida rakenteita, malleja ja prosesseja. Aineisto on tarvittaessa luettava/tarkasteltava useamman kerran läpi jotta tutkijalle avautuu materiaalin todellinen merkitys. (Kananen 2012, 113.)

Ainutlaatuisen tiedonkeruumenetelmän haastattelusta tekee se, että tutkija on tutkittavan kanssa suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on päämenetelmänä käytetty haastattelua. Etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin voidaan pitää haastattelun joustavuutta aineiston keräämisessä vastaajia myötäillen ja tilanteen edellyttämällä tavalla. Haastattelun valintaan tiedonkeruumenetelmäksi voivat vaikuttaa se, että ihminen on nähtävä korostetusti subjektina tutkimustilanteessa, sekä se että vastausten suunnat eivät ole etukäteen tiedossa tutkijalla, eli kyseessä on tuntematon, vähän kartoitettu alue.

Muita valintaan vaikuttavia seikkoja ovat ne, että tiedetään ennalta aiheen tuottavan vastauksia moniin suuntiin ja monitahoisesti ja että saatavia vastauksia halutaan selventää tai/ja syventää. Haastateltava tulos saatetaan haluta sijoittaa myös laajempaan kontekstiin, eli haastateltava saattaa esimerkiksi kertoa aiheesta ennakoitua laajemmin. Yhtenä seikkana miksi saatetaan valita haastattelu tiedonkeruumenetelmänä, on että tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu vaikeisiin tai arkoihin aiheisiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 204-206.)

Etuna haastattelussa voidaan pitää, että haastateltava saadaan yleensä mukaan tutkimukseen. Mikäli aineistoa on tarpeen täydentää, haastateltavan tavoittaa myöhemminkin. Haastattelu sisältää myös ongelmia. Haastattelu on aikaa vievää, ja tutkimustarkoituksessa puolen tunnin haastatteluun ei kannattane ryhtyä, koska niin helposti ratkaistavissa oleva ongelma selviää kyselylomakkeella. Haastattelu tulee suunnitella huolellisesti, ja haastattelijan tulee valmistautua rooliinsa ja tehtäviinsä. Myös monia virhelähteitä katsotaan liittyvän haastatte-

luun, jotka voivat aiheutua itse tilanteesta, kuin myös haastattelijasta ja/tai haastateltavasta. On huomioitava myös, että haastateltava saattaa kokea tilanteen pelottavaksi tai itseään uhkaavaksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 206.)

Kirjallisuudessa on tutkimushaastattelua jaoteltu moniin ryhmiin. Tällaisia ovat esimerkiksi strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tässä tutkimuksessa on käytetty avointa haastattelua. Puhuttaessa avoimesta haastattelusta, voidaan puhua syvähaastattelusta, vapaasta haastattelusta, informaalista haastattelusta, ei-johdetusta haastattelusta ja strukturoimattomasta haastattelusta (Hirsjärvi ym. 2007, 209).

Haastattelun kesto teema- ja avointa haastattelua käytettäessä on yleensä 1-2 tuntia. Haastattelijan on varauduttava niukkasanaisiin tai toisaalta puheliaisiin haastateltaviin, jonka vuoksi ennen varsinaista haastattelua, on syytä tehdä koehaastatteluja (Hirsjärvi ym. 2007, 211).

3.2.2 Kysely

Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Etuna kyselytutkimuksessa voidaan pitää niiden avulla saatavaa laajaa tutkimusaineistoa, eli voidaan kysyä monia asioita ja tutkimukseen voidaan saada paljon ihmisiä. Kyselymenetelmä säästää tutkijan vaivannäköä ja aikaa ja on siksi tehokas. Huolellisesti suunniteltu lomake voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja tietokoneella analysoida. Näin kerätyn tiedon käsittelyyn löytyy tilastollisia analyysitapoja sekä raportointimuotoja, joten tutkijan itse ei tarvitse kehitellä uusia. Kyselytutkimuksen ongelmakohtina on, että ”aineistoa pidetään pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina (Hirsjärvi ym. 2007 195).”

Muita mahdollisia haittoja kyselytutkimuksessa ovat muun muassa, että vastaajien huolellista ja rehellistä vastaamista ei ole mahdollista varmistaa, eikä käyttäjän näkökulmaan nähden annetut vastausvaihtoehdot ja niiden onnistuneisuus ole selvillä, eikä väärinymmärryksiä voida kontrolloida.

Vastaajien tietoisuus kyseessä olevasta ja perehtyneisyys aihealueeseen asiasta ylipäättään ei välttämättä ole selvillä, ja hyvän lomakkeen laatiminen vie tutkijalta aikaa, ja vaatii monenlaista tietoa ja taitoa. Lisäksi suurena haittana voidaan pitää sitä, että vastaamattomuusprosentti on joissain tapauksissa korkea. (Hirsjärvi ym. 2007, 195.)

Kyselyn muotoina voidaan pitää ainakin kahta päätapaa, posti- ja verkkokyselyä sekä kontrolloitua kyselyä. Tässä tutkimuksessa on käytetty näistä ensimmäistä. Posti- ja verkkokyselyssä tutkija lähettää lomakkeen tutkittaville täytettäväksi, jonka jälkeen tutkittava lähettää lomakkeen tutkijalle takaisin. Etuna tässä menettelyssä on aineiston vaivaton saanti ja nopeus,

mutta suurimpana ongelmana kato eli vastaamattomuus. Vastaamattomuuden suuruus riippuu tutkimuksen aihepiiristä sekä vastaaja-joukosta. Vaikka tärkeimpänä vastaamiseen vaikuttavana seikkana voidaan pitää tutkimuksen aihetta, voidaan kysymysten tarkalla suunnittelulla ja lomakkeen laadinnalla tehostaa tutkimuksen onnistumista. (Hirsjärvi ym. 2007, 196, 198.)

Kyselylomakkeeseen voidaan laatia kysymyksiä monella tavalla. Yleisimmät muodot ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset sekä asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset. Tässä tutkimuksessa on käytetty avoimia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä tutkija esittää vain kysymyksen, ja vastaukselle jätetään tyhjä tila. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden kertoa todelliset mielteensä, monivalintakysymysten sijoessa vastaajan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin. Avointen kysymysten etuja ovat muun muassa vastaajien mahdollisuus ilmaista itseään omin sanoin. Kun vastauksia ei ole ehdotettu valmiiksi, se osoittaa vastaajien itsensä tietävän aiheesta ja osoittavan mikä on tärkeää tai keskeistä, ja se osoittaa asiaan liittyvien tunteiden voimakkuuden. Avointen kysymysten etuna on myös mahdollisuus tunnistaa vastaajan viitekehyksiä ja motivaatioon liittyviä seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 198, 201.)

Lomakkeen lähetekirjelmässä kerrotaan kyselyn tarkoituksesta ja tärkeydestä. On hyvä myös kertoa sen merkityksestä vastaajalle ja näin rohkaista vastaamaan. Lomakkeen palautuksesta on mainittava mihin mennessä se on palautettava, pyytäen pikaista palauttamista (Hirsjärvi ym. 2007, 204).

3.2.3 Työpaja

Kolmantena tiedonkeruumenetelmänä järjestettiin ryhmätyöskentely, josta tässä tutkimuksessa käytetään jatkossa nimitystä työpaja.

Aivoriihessä kaikilla ryhmän jäsenillä on yhtäläinen osallistumisoikeus, ja sitä pidetään suosittuna menetelmänä ryhmätyöskentelyssä työelämässä. Tutkittavan ryhmän jäsenten oletetaan toimivan omana itsenään ilman eriytyviä rooleja. Aivoriihessä ryhmä ihmisiä kokoontuu yhteen pohtimaan tiettyä aihetta. Tarkoituksena on kehottaa esittämään mahdollisimman nopeasti paljon ideoita. Aiemmin esitettyjen ideoiden pohjalle voi rakentaa uusia ideoita, ja kaikki mieleen tulevat ehdotukset osallistujille kehoitetaan sanomaan ääneen koska ideoiden tuottamisvaiheessa ei ole tarkoitus arvioida laatua. Ongelmia aivoriihessä saattaa aiheuttaa se, että vaikka laatuun ei aluksi pidä kiinnittää huomiota, niin aivoriiheen osallistuvat ihmiset saattavat huolehtia siitä, millaisen vaikutelman muut osallistujat heistä saavat. Tämä taas saattaa aiheuttaa sen, että kaikkia ideoita jotka tulevat mieleen, ei raportoida. Toisena ongelmana tutkijat pitävät ”sosiaalista vetelehtimistä,” millä tarkoitetaan työn kollektiivisen luonteen aiheuttamaa heikentynyttä motivaatiota. On sanottu myös, että tuottavuus ja yksi-

öllinen luovuus vähenevät, koska samanaikaisesti syntyvät tuotokset (oma ja muiden) haittaavat toisiaan. (Lahikainen & Pirttilä-Backman 2007, 167-168.)

3.3 Tiedon analyysi

Martti Grönfors on kirjoittanut kvalitatiivisen aineiston analyysiin liittyen seuraavasti:” tutkija ei koskaan voi olla eikä saisi edes pyrkiä olemaan kuin puhtaanvalkoinen imupaperi, johon kentältä saatu tieto imeytyy sellaisenaan. Hän ei myöskään ole mikään robottimainen toistolaite, joka vain suoltaa ulos keräämäänsä tietoa. Kvalitatiivinen tutkija on ensisijassa ihminen, jonka aivoihin on kerääntynyt mahdollisimman suuri määrä tietoa tieteenhaarasta, sen käsitteistä, strategioista ja teoreettisista suuntauksista. Kvalitatiivinen tutkija on myös ajatteleva ihminen, joka lähestyy tutkimusongelmaansa järkevästi, harkiten ja punniten sitä tietojensa pohjalta. Mutta kvalitatiivinen tutkija ei kuitenkaan ole kaikkietävä jumala, vaan varautuu siihen, että hänen tietonsa asioista ei ole täydellistä eikä edes riittävää. Kun tämä seikka tiedostetaan, empiiriseen materiaaliin ja kentältä saatuihin vaikutteisiin voidaan suhtautua kaikella sillä kunnioituksella, jonka ne ansaitsevat. Yllättäviä ja odottamattomia asioita ei panna syrjään merkityksettöminä ja ei-edustavina, vaan niitä kohdellaan kuin kultahippua, joka sattumalta löytyi soranoton yhteydessä. Sitä heijastetaan asiasta aikaisemmin tiedettyyn sekä olosuhteisiin, joissa löytö tehtiin. Löytö voi osoittautua merkityksettömäksi - ohikulkijan pudottamaksi - tai se voi paljastaa kokonaisen kultasuonen, jota peittää tavallinen loputtoman harmaa sora. (Grönfors 1982, 148.)”

Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston tulkinta ja analyysi sekä johtopäätökset. Tutkijalle selviää analyysivaiheessa se, millaisia vastauksia ongelmiin saadaan. Voi käydä myös niin, että tutkijalle selviää analyysivaiheessa se, miten ongelmat olisi pitänyt asettaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 221.) Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätään usein rinnakkaisesti eri menetelmin ja monissa vaiheissa tietoa, analyysiä tehdään pitkän matkaa eikä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa (Hirsjärvi ym. 2010, 223).

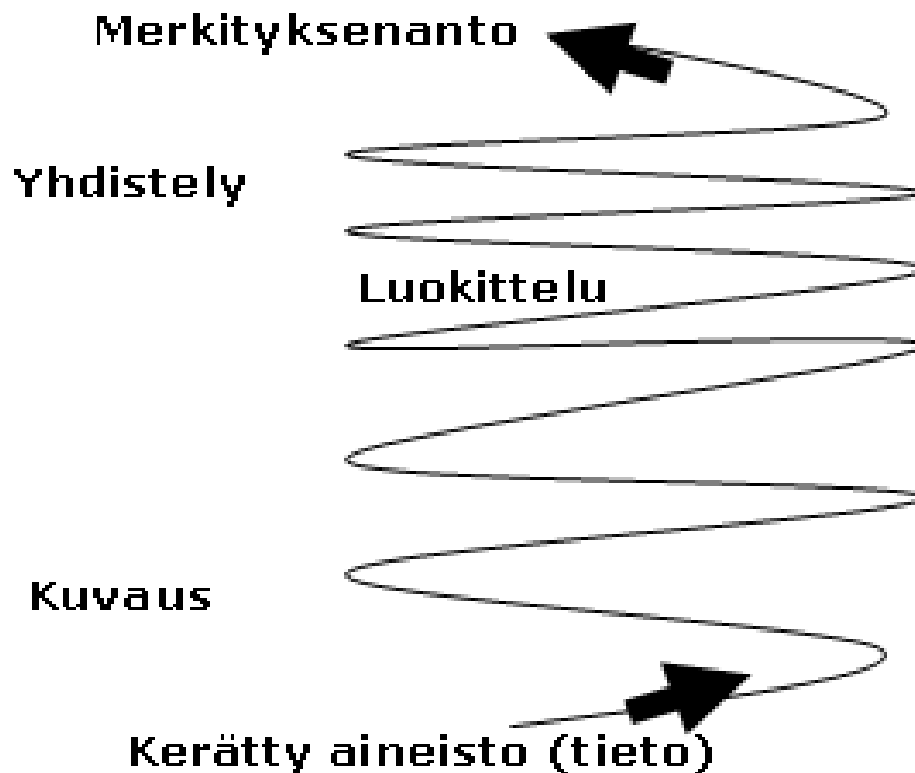
Aineistoa voidaan analysoida monin tavoin, ja tavat voidaan jäsentää kahteen eri luokkaan, selittämiseen ja ymmärtämiseen. Selittämisessä käytetään usein päätelmien tekoa ja tilastollista analyysiä, ja lähestymistavassa jolla pyritään ymmärtämiseen, käytetään tavallisesti päätelmien tekoa ja laadullista analyysiä. Pääperiaatteena, käytetään analyysitapaa jolla parhaiten saadaan ongelmaan tai tutkimustehtävään vastaus. Analyysi koetaan vaikeaksi etenkin laadullisessa tutkimuksessa, koska vaihtoehtoja on paljon mutta tiukat säännöt puuttuvat. Tavallisimpia menetelmiä ovat, sisällönerittely, keskusteluanalyysi, diskurssianalyysi, teemoittelu ja tyypittely. Tutkija ei kuitenkaan pysty yleensä hyödyntämään kaikkea keräämänsä materiaalia, eikä kaikkea materiaalia tarvitse edes analysoida. (Hirsjärvi ym. 2010, 224-225.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty analysoinnissa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysia on kuvattu menettelytapana, jolla voidaan systemaattisesti ja objektiivisesti analysoida dokumentteja. Dokumentteja tässä yhteydessä ovat esimerkiksi haastattelu, keskustelu, puhe, artikkelit, kirjat, raportit ja lähes mikä tahansa materiaali joka on saatettu kirjalliseen muotoon. Myös täysin strukturoimattomankin aineiston analyysiin sisällönanalyysi sopii. Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Kerätty aineisto saadaan vain järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, joka tarkastelee inhimillisiä merkityksiä. (Sarajärvi & Tuomi 2002, 105.)

Vaikka sisällönanalyysi antaa tiettyjä käsitteellisiä liikkumavapauksia, edellyttää se myös tiettyjen rajoitteiden hyväksymistä. Laadullisessa aineistossa sisällönanalyysi voidaan tehdä joko teoriaohjaavasti, teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti. Aineisto tutkimuksessa kuvaa tutkittavana olevaa ilmiötä, ja tarkoitus analyysillä on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus ilmiöstä. Tarkoituksena sisällönanalyysissa on, että aineisto saadaan selkeään ja tiiviiseen muotoon, mutta kuitenkin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analysoinnin tarkoituksena laadullisessa aineistossa on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään saamaan selkeää, mielekästä ja yhtenäistä informaatiota. Jotta voidaan tehdä luotettavia ja selkeitä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä, analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon. (Sarajärvi ym. 2002, 109-110.)

Aineistolähtöisen laadullisen eli induktiivisen aineiston analyysi voidaan jakaa kolmeen prosessiin. Tähän kuuluvat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Redusoinnissa eli pelkistämässä data voi olla aukikirjoitettu haastatteluaineisto, dokumentti tai muu asiakirja joka pelkistetään niin, että tutkimukselle epäolennainen tieto karsitaan pois. Tämä voi olla informaation pilkkomista osiin tai tiivistämistä. Klusteroinnissa eli ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, ja alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi. Aineiston abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Teoreettisia käsitteitä muodostetaan valikoidun tiedon perusteella. Käsitteellistämisessä edetään alkuperäisinformaation käyttämisestä kielellisistä ilmauksista johtopäätöksiin ja teoreettisiin käsitteisiin. Vastaus tutkimustehtävään aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä saadaan yhdistelemällä käsitteitä. Tämä perustuu päättelyyn ja tulkintaan, empiirisestä aineistosta etenevällä kohti käsitteellisempää näkemystä. Empiirinen aineisto liitetään abstrahoinnissa teoreettisiin käsitteisiin. Tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitteet, aineistoa kuvaavat teemat tai käsitejärjestelmä. Tutkija pyrkii ymmärtämään johtopäätöksiä tehdessään, mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Tarkoituksena on siis pyrkiä ymmärtämään analyysin kaikissa vaiheissa tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Sarajärvi ym. 2002, 110-115.)

Analyysi laadullisessa aineistossa voidaan kuvata (kuvio 8) prosessiksi joka etenee kierros kierrokselta (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2015).



Kuvio 8: Laadullisen aineiston analyysi (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2015).

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kaiken tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta tulisi arvioida jollakin tavalla, vaikkakaan juuri tiettyjä termejä ei haluaisi käyttää (Hirsjärvi ym. 2010, 232). Tehtäessä sisällönanalyysiä, tulee huomioida validiteetti ja reliabelius (Borg, Gall & Gall 2003, 285).

Laadullisen tutkimuksen ydinasioita ovat paikkojen, tapahtumien ja henkilöiden kuvaukset. ”Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Kysymys on: sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava?” (Hirsjärvi ym. 2010, 232.)

Tutkimuksen tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta tutkimuksen kaikissa vaiheissa kohtaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Olosuhteet aineiston tuottamiselle olisi kerrottava totuudenmukaisesti ja selvästi. Haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa esimerkiksi kerrotaan paikoista ja olosuhteista, haastatteluun käytetty aika, häiriötekijät ja virhetulkinat sekä myös tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Keskeistä analyysissä on luokittelujen tekeminen, ja lukijalle tulisikin kertoa luokittelujen perusteet ja luokittelun syntymisen alku-

juuret. Laadullisen tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2010, 232-233.)

4 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset on käyty läpi aineistonkeruumenetelmän mukaisesti kohta kohdalta. Varsinaisen kehittämisosion tai tavoitteen, eli työpajassa suoritettun tavoitetilan määrittelyssä toteutettiin työpajaan osallistuneiden toimesta lista, jossa on asiat joita tullaan viemään eteenpäin. Näihin tavoitetilan kirjauksiin on lisätty teoreettista materiaalia kohtien tueksi.

Ensimmäisenä suoritettiin turvallisuuspäällikön haastattelu, joka määritteli tutkimusongelmaa. Haastattelun myötä suoritettiin kysely turvallisuustoimikunnan jäsenille, jolla haluttiin saada lisää selvitystä siihen, näkevätkö myös muut asioita turvallisuustoimikunnan tämän hetkisestä tilanteesta samankaltaisesti. Pohjana näille kahdelle ensimmäiselle aineistonkeruumenetelmälle oli taustamateriaalin saanti, verrattaessa niitä kolmanteen vaiheeseen eli työpajaan, koska oli oletettavaa että etenkin kyselyyn vastanneiden ja työpajaan osallistuneiden osallistumisprosentti tulee olemaan alhainen.

4.1 Turvallisuuspäällikön haastattelu

Tässä tutkimuksessa on haastateltu Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen turvallisuuspäällikköä 29.8.2014. Haastattelun tarkoituksena oli muun muassa selvittää turvallisuustyöryhmän rakenteita, toimenkuvaa ja vastuita avoimella haastattelulla, kuitenkin niin, että haastattelija esitti kysymyksiä keskustelun johdannoksi haastattelun alussa. Ennen varsinaista haastattelua aihepiiristä käytiin erinäisiä keskusteluja, mutta varsinaista koehaastattelua ei suoritettu, koska haastateltava ja haastattelija tuntevat toisensa entuudestaan. Haastattelu kesti noin 1,5 tuntia, ja se nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla myöhempää analysointia varten. 29.8.2014 suoritettussa turvallisuuspäällikön haastattelussa paikkana oli Järvenpään poliisilaitos, tarkemmin sanottuna yksi palaverihuone jossa haastattelu saatiin suoritettua vailla häiriöitä. 89 minuuttia kestäneen haastattelun digitaalinen nauhoite on analysoitu niin, että ainoastaan oleelliset asiat ovat tiivistetty tutkimukseen.

Haastattelussa kävi ilmi, että normaali hierarkia yksikön ja turvallisuustoimikunnan välillä on selvää, turvallisuuspäällikön tehtävien ollessa kuitenkin osittain edelleen häilyviä. Tehtävät eivät aina toteudu, sillä riskienhallintaa ja organisaatioturvallisuuden eri osa-alueita ei aina ymmärretä osaksi kokonaisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi päivittäisjohtaminen näillä osa-alueilla tapahtuu toisinaan ”vanhaan malliin,” ja näin ollen on siis keskitytty operatiiviseen toimintaan unohtaen turvallisuus laajempänä käsitteenä. Perustavanlaatuisessa riskienhallinnassa ja organisaatioturvallisuudessa on suuria puutteita muun muassa tärkeimmäs-

sä osa-alueessa eli henkilöturvallisuudessa, jonka lisäksi yksikön sisäiseen turvallisuuteen ei panosteta tarpeeksi. Turvallisuuspäällikkö katsookin, että muun muassa näistä syistä johtuen asiat (riskienhallinnan ja organisaatioturvallisuuden osalta) tulisi olla vastuutettuna varahenkilöineen riittävän selkeästi, normittaen asiat riittävän yksityiskohtaisesti ja velvoitettuna informoimaan merkittävistä asioista ”24/7-periaatteella.” (Turvallisuuspäällikön haastattelu 2014.)

Riskienhallinnan ja organisaatioturvallisuuden informaation jakamisessa tulisi rakenne huomioida entistä tehokkaammin, eli saada turvallisuustoimikunnan jäsenet, omien toimipisteidensä yhteyshenkilöinä motivoitumaan tiedon hankintaan ja jakamiseen, koska näissä toiminnoissa on edelleen suuria yksilö- ja yksikkökohtaisia eroja. Toimipisteissä toimii turvallisuusyhdyshenkilöt ammattiryhmittäin päivittäisen johtamisjärjestelmän rinnalla. Turvallisuusyhdyshenkilöt muodostavat (jäsenet ja varajäsenet) siis turvallisuustoimikunnan. (Turvallisuuspäällikön haastattelu 2014.)

Turvallisuustoimikunnan jäsenten tehtävät tulee olla riittävän selkeät ja vastuut määriteltynä, mitä se ei kaikilta osin vielä ole. Nämä tiedot on oltava kaikkien tiedossa ja helposti löydettävissä, tarkoittaen koko henkilöstöä. Jäsenten tulee olla soveltuvia, aktiivisia ja sitoutuneita. Nämä vaatimukset tarkoittavat, että johto antaa resursseja turvallisuustoimikuntatyöskentelyyn. Niitä esityksiä joita turvallisuustoimikunta tekee tämän opinnäytetyön myötä, tuliaan esittämään yksikön päällikölle, joka esittää katsomansa asiat johtoryhmässä. (Turvallisuuspäällikön haastattelu 2014.)

Haastattelun myötä oli selvää, että opinnäytetyön painotus tulee keskittymään valmiin materiaalin tuottamisen sijaan turvallisuustoimikunnan rakenteisiin ja sijoittumiseen organisaatiossa, sekä siihen millaisia kehitystoimenpiteitä tulisi suorittaa. Seuraavana luonnollisena vaiheena oli suorittaa turvallisuuspäällikön haastattelun tueksi kysely turvallisuustoimikunnan jäsenille, nähdäksemme kuinka toimikunnan jäsenet kokevat tämänhetkisen tilanteen ja toimimisen turvallisuustoimikunnassa.

4.2 Kysely

Turvallisuustyöryhmän jäsenille ja varajäsenille sekä turvallisuuspäällikölle (yhteensä 25 henkilölle), ennen työpajan järjestämistä, lähetettiin kyselylomake avoimilla kysymyksillä 29.9.2014. Kysymysten laadinnassa oli apuna turvallisuuspäällikön haastattelu, jonka perusteella tuli selvitetäväksi muun muassa turvallisuustoimikunnan jäsenten saama koulutus tehtävään ja ovatko he motivoituneita vai ilmoitettuja tehtävään? Lisäksi oli tarpeellista kysyä yksinkertaisia kysymyksiä siitä, tunnistetaanko tehtävät ja vastuut, onko toimikunta riittävän järjestäytynyt ja onko tiedonkulku riittävää?

Kyselyn tarkoituksena oli edelleen selvittää työryhmän jäsenten tietoja ja taitoja, koskien työryhmän toimintaa. Kyselyn tarkoituksena ei ollut saada vastauksia tutkimusongelmaan suoraan, vaan kartoittaa turvallisuustyöryhmän jäseniä, heidän motivaatiotaan ja koulutustaustaansa, sekä saada analysointivaiheen/ johtopäätöksen aikaan mahdollista tukea niille kehittämisideoille joita tullaan työpajatyöskentelyn jälkeen esittämään poliisipäällikölle. Näin toimittiin siksi, koska haluttiin varautua mahdolliseen pieneen osallistumisprosenttiin itse työpajassa. Suoritetun lomakekyselyn (sähköpostin välityksellä turvallisuustoimikunnan jäsenille ja varajäsenille, 25 kappaletta) vastausprosentti oli alhainen. Kymmenen jäsentä (mukaan lukien turvallisuuspäällikkö ja muutama varajäsen) eli 40 prosenttia vastasivat kyselyyn. Kysely toimitettiin jäsenistölle turvallisuuspäällikön kautta, opinnäytetyöntekijän saatesanoilla varustettuna. Turvallisuuspäällikön toimesta muistutettiin osallistumaan kyselyyn opinnäytetyön tekijän pyynnöstä. Lisäksi työpajassa oli varattu aikaa vastata kyselyyn, mikäli työpajaan osallistuu joku joka ei aiemmin ollut vastannut.

Seuraavassa on esitelty kyselyssä (2014) esiintyneet kysymykset, ja aina yhden kysymyksen perässä on annetuista vastauksista suoritettu koonti. Useissa kysymyksissä vastaukseksi on annettu ”kyllä” tai ”ei,” joten vastauksien tulkinnalle ei näiltä osin jää mahdollisuuksia.

1. *Oletko toiminut turvallisuustoimikunnassa ennen poliisilaitosten yhdistymistä 2014 ja oletko ilmoittautunut vapaaehtoiseksi tehtävään?*
 - Vastaajista kuusi oli toiminut vastaavissa tehtävissä aiemmin edellisen poliisilaitoksen aikana, ja neljä vastaajaa ei ollut toiminut kyseisissä tehtävissä aiemmin. Neljä vastaajaa katsoi lisäksi, että ei ole ollut vapaaehtoinen tullessaan tehtävään valituksi. Kyselyssä ei käy ilmi se, onko turvallisuustoimikunnan jäseniltä kysytty etukäteen halukkuutta toimia toimikunnan jäsenenä, vai onko tehtävä ilmoitettu valinnan jälkeen ehdotusten perusteella.
2. *Oletko saanut koulutusta turvallisuustoimikunnassa toimimiseen mielestäsi riittävästi?*
 - Viisi vastaajaa katsoi, että ei ole saanut riittävästi koulutusta turvallisuustoimikunnassa toimimiseen. Yksi vastaaja kuitenkin lisäsi, että on saanut ulkopuolista koulutusta, mutta ei poliisilaitoksen järjestämää. Viidestä henkilöstä jotka vastasivat saaneensa mielestään riittävästi koulutusta, kaksi kuitenkin mainitsi saaneensa talon ulkopuolista koulutusta.
3. *Oletko saanut koulutusta organisaatioturvallisuudesta/riskienhallinnasta?*

- Neljä vastaajaa kertoi, että ei ole saanut koulutusta riskienhallinnasta ja organisatioturvallisuudesta. Yksi vastaaja mainitsi saaneensa jotain yleistä ohjeistusta määräysten ja ohjeiden muodossa. Kuusi vastaajaa kertoo saaneensa koulutusta riskienhallinnasta ja organisatioturvallisuudesta.

4. *Onko turvallisuustoimikunnan tehtävät mielestäsi selkeät?*

- Kolme henkilöä vastasi kysymykseen ”ei,” ja seitsemän henkilöä ”kyllä.” Myönteisesti vastanneet kuitenkin lisäsivät tehtävien olevan ”melko selkeät, tehdään mitä voidaan ja ehditään,” sekä ”periaatteessa, mutta vuorotyön haittaavan esimerkiksi koulutuksiin ja kokouksiin osallistumista.” Kielteisesti vastanneista yksi mainitsi, että tehtäviä ei ole riittävän selkeästi määritelty, koska turvallisuustoimikunta on vasta järjestäytynyt.

5. *Onko vastuut turvallisuustoimikunnan tehtävistä riittävän selkeästi määritelty?*

- Neljä vastaajaa olivat kielteisellä kannalla, kommentoiden että vastuut voisivat olla selkeämmin jaoteltuna ja ”ei täysin” vedoten turvallisuustoimikunnan järjestäytymiseen vasta lähiaikoina. Viiden mielestä vastuut tehtävistä ovat määritelty riittävän selkeästi, ja yksi ei osannut vastata koska ei ole vastuita edes miettinyt.

6. *Onko turvallisuustoimikunta riittävän järjestäytynyt (kaikki organisaation osat alueet, yksiköt, työntekijäryhmät huomioitu)?*

- Turvallisuustoimikunta on riittävän järjestäytynyt kahdeksan vastaajan mielestä. Yksi näistä vastaajista mainitsi kuitenkin sen olevan järjestäytynyt pääpiirteittäin, mutta ”siviilihenkilöstöä” ei ole huomioitu. Tarkemmin siviilihenkilöstöä ei yksilöity. Kaksi vastaajaa vastasi ”ei,” toisen vastaajista lisäten kommentin ”ylin johto puuttuu.”

7. *Löytyykö turvallisuusyhdyshenkilölle mielestäsi helposti tarvittavaa tietoa tehtävän hoitamiseksi?*

- Kahdeksan vastasi ”ei” ja kaksi vastaajaa vastasi ”kyllä.” Kysymyksen yhteyteen kirjoitettiin palautteeksi myös seuraavaa: ”oma-aktiivisuus, oikeiden asioiden suodattaminen ja henkilöstölle jalkauttaminen haastavaa. Tarkoitus ei aina kohtaa loppukäyttäjää eli vaaditaan usein pitkiäkin aikoja kulttuurin muuttamiseen.” ”Voisi laittaa helpommin löydettäväksi,” ja ”vaatii omatoimisuutta” sekä ”tiedon saanti työstä. Voisi olla esim. toimikunnalla neukkari, jossa tietoa kerättynä keskitysti.”

Lisäksi mainittiin että ”ehkä ne (tiedot) voisi laittaa yhden klikkauksen päähän Sinetin etusivulle + turvallisuusohjeet/määräykset” ja ”lisäksi jäsenten tieto- ja osaamistasot asiassa lienevät kirjavia.” Yhdessä vastauksessa kirjoitettiin tietoa löytyvän ja turvallisuuspäällikön aktiivisesti sitä jakavan. Samassa vastauksessa todettiin tietoa löytyvän Sinetistä, ja mainiten että riittää kun viitsii perehtyä asioihin.

8. *Onko tiedonkulku turvallisuusyhdyshenkilöiden välillä riittävän kattavaa?*

- Vastanneista viisi sanoi ”kyllä” ja viisi vastasi ”ei.” Kaksi vastaajista vetosi siihen , että toiminta on vielä niin alussa että viestintä on vähäistä. Yhdessä vastauksessa mainittiin tiedonkulun olevan vähäistä jäsenten välillä, mutta jäsenten ja turvallisuuspäällikön välillä parempaa ja kattavampaa. Toisessa vastauksessa oli mainittu turvallisuuspäällikön välittäneen/jakaneen tietoa kiitettävästi eteenpäin.

9. *Olisiko tehtävässä toimiville apua esimerkiksi manuaalista tai oppaasta, koskien nimenomaan Itä-Uudenmaan poliisilaitosta?*

- Kaikki kymmenen vastaajaa olivat myönteisellä kannalla manuaalin tai oppaan suhteen. Myös kirjallista palautetta tuli, missä toivottiin huomioivan myös varajäsenet. ”Ala ja käsitteet muuttuvat joten päivitys on tarpeen.” ”perus- ja vuokaaviot selvennäviä, itse tehtävän hoitaminen ja ymmärtäminen vaatii syvällisempää asioiden, organisaatioiden ja työprosessien hallintaa.” Lisäksi mainittiin, että ” riippuu manuaalista, rautalankamalli olisi hyvä,” sekä toivottiin linkkiä esimerkiksi Sinettiin jota voi tarvittaessa päivittää.

10. *Muuta mitä haluaisit huomioitavan?*

- Viimeisenä kyselylomakkeen kohtana oli avoin kysymys johon tuli seuraavat kysymykset: ”onko työnantajalla mahdollisuus järjestää jäsenille alaa liittyvää koulutusta? Onko riittävän selvät työnjaot muun muassa turvallisuustoimikunnan ja työsuojelutoimikunnan välillä? ” Näiden kysymysten lisäksi kommentoitiin seuraavasti: ” toimintaa on helpompi hoitaa ja kehittää jos on päivätyössä. Kokouksiin tulisi varmistaa, että ainakin varajäsen pääsee paikalle, ennen ei kokousta kannata pitää ja näin varmistetaan tiedon tehokkaampi ja parempi kulku.” ”Turvallisuusyhdyshenkilön tehtävä tulisi kirjata henkilökohtaiseen toimenkuvaan työjärjestyksessä, huomioitava palkkauksessa (vrt. lähipoliisi, perehdyttäjä, työsuojeluvaltuutettu, luottamusmies...) ja johdon annettava arvostus ja työaika.”

4.3 Työpaja

Työpajan tarkoituksena oli ideoida ongelmanratkaisua aivoriihi-tyyppisesti, eli osallistujat saivat tutkijan alustuksen jälkeen itse määritellä ja kehittää tutkimuskysymykseen ratkaisua. Turvallisuuspäällikön haastattelusta ja järjestetystä kyselystä oli kaikilla osallistuneilla tieto jo olemassa, joten niistä ei tarvinnut erikseen mainita. Kyselyn ja haastattelun tulokset havaintojen kautta kuitenkin ohjasivat samankaltaisuudellaan toimintatutkimuksen syklisyyden mukaisesti kehittämään toimintaa määrittelemällä ongelmaa, eli käytännössä selvittämään nykytilaa ja siinä esiintyviä ongelmia. Tämän seurauksena tuli toiminta, eli pyrittiin selvittämään se, millaisena turvallisuustoimikunnan tavoitetila halutaan nähdä ja mitä keinoja siihen on olemassa.

Työpajaan lähetettiin kutsu 25 henkilölle 15.9.2014. Kutsuttuja olivat kaikki turvallisuustyöryhmän varsinaiset jäsenet ja varajäsenet sekä turvallisuuspäällikkö. Osallistumisprosentti, paikalla olleiden viiden henkilön johdosta oli vain 20 prosenttia mitä voidaan pitää alhaisena. Työpaja järjestettiin Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella, Järvenpään poliisiasemalla 9.10.2014 kokoustilassa jonne oli varattu tarvittava rekvisiitta. Aikaa oli alustavasti varattu 2 tuntia. Opinnäytetyön tekijä toimi tilaisuudessa keskustelun alustajana kertoen tavoitteesta ja toiminnan etenemisestä, havainnoiden ja kirjatun samalla tuloksia ylös. Työpaja aloitettiin turvallisuustyöryhmän nykytilan kartoittamisella, jonka jälkeen mietittiin tavoitetilaa. Tavoitetilan määrittelyn jälkeen arvioitiin keinoja tavoitetilaan pääsemiseksi. Työpaja kesti kokonaisuudessaan 150 minuuttia. Nykytilan lisäksi pyrittiin saamaan vastauksia siihen, millaisena toimikunta ja sen tehtävät halutaan nähdä tulevaisuudessa ja kuinka tähän tavoitetilaan päästään. Seuraavassa vaiheessa, nykytilan kartoituksen jälkeen opinnäytetyön tekijän ohjauksella ja selvityksellä työpajan tarkoituksellisesta kulusta annettiin aikaa pohtia, mitä toiminnalla halutaan saavutettavan ensisijaisesti, tai mitä muutoksia toimintaan tulisi tehdä jotta turvallisuustoimikunnan työtä saadaan tehostettua.

Alla on kerrottu luettelomaisesti ensin työpajassa esiin tulleet asiat nykytilassa, ja sen jälkeen on luotu tavoitetilassa esiin tulleista asioista luettelo. Lähteenä on turvallisuustoimikunnalle suoritettun työpajan (2014) havainnot ja kirjaukset opinnäytetyön tekijän toimesta.

4.3.1 Nykytila

Nykytilan kartoituksen myötä esiin tulevat asiat nousivat hyvin selkeästi, pääsääntöisesti asioina joiden tilaan haluttaisiin muutosta. Esille tulleet asiat olivat seuraavat:

- Tiedetäänkö ja tunnetaanko tämänkaltaista järjestelmää tarpeeksi, ja etenkin tietävätkö ulkopuoliset ketä toimikuntaan ylipäätään kuuluu, ja tunnetaanko toimikunnan tehtäviä ja sisältöä tarpeeksi? Turvallisuustoimikunta on toimintaa tukeva ja kehittävä

elin, joka vie esille tulevia asioita eteenpäin, tarkoituksena olla apuna päätöksenteossa ja tiedottamisessa. Ihmiset reagoivat tällä hetkellä arkiturvallisuuteen, mutta arkiturvallisuuden määrittelmä ja siihen reagoimisen määrä vaihtelee.

- Toimikunta on perustettu vuoden 2014 alussa, ja osaamista löytyy jäseniltä. Työn konkreettinen jalostaminen jää tulevaisuuden haasteeksi. Jäseniä havaittiin olevan riittävästi, samoin tietoisuutta asioista, ja sitä on tuotu esille spotteina, mutta tiedon jalkauttaminen on haaste. Tiedon jalkauttaminen kaikessa turvallisuustoimintaan liittyvässä on haasteellista jo pelkästään sen tavoittavuuden vuoksi. Turvallisuustoimikunnassa ovat edustettuina kaikki poliisiasemat ja ammattiryhmät, eli rakenteet ovat kunnossa tältä osin.
- Säännöllinen kokouskäytäntö on olemassa ja sen myötä jäsenet alkavat tuntemaan pikku hiljaa toisensa, mutta kokouksiin osallistuminen on vaihtelevaa, ja tietyistä ammattiryhmistä on ongelmana saada jäseniä kokouksiin.
- Jäsenten tehtäviä määriteltiin niin, että jäsenen tehtävänä on toimia turvallisuuteen liittyvien asioiden viestinviejänä. Tarkoituksena on luoda uutta kulttuuria, sillä alan peruskoulutus ei tue tällä hetkellä organisaatiturvallisuuden eteenpäin viemistä, esimerkkinä muun muassa poikkeamatilanneilmoitus ja sen laadinta. Poikkeamatilanneilmoitus alkaa toimia vasta nyt vaikka se on ollut käytössä jo useita vuosia.
- Työpajassa mainittiin erityisesti, että tietoturvaan liittyen on olemassa hyvä valmis paketti, mutta muuten asioihin mennään edelleen liikaa ”takki auki.” Mentaliteetin todettiin olevan sen tyylistä kuin ” kyllä se menee kun on ennekin mennyt..,” minkä todettiin olevan sopimatonta jo lähtökohtaisesti turvallisuusalan organisaatiolle.

Esille nousi pohdinta myös siitä, että päällekkäisyyksistä tulisi päästä eroon eri toimijoiden välillä, kuten esimerkiksi työsuojelutoimikunnan ja turvallisuustoimikunnan välillä, koska kenenkään ei liene tarkempaa tietoa, missä määrin toiminnot ovat päällekkäisiä.

4.3.2 Tavoitetila

Kun työpajassa oli nykytilaa kartoitettu, pohdittiin tavoitetilaa ja keinoja siihen pääsemiseksi. Tutkija toimi kirjaajana ja havainnoijana, mutta ei puuttunut keskusteluun kuin ohjaamalla aiheeseen ja tavoitteeseen, sekä pysymään aiheessa. Tavoitteista ja keinoista työpajan jäsenten ehdotuksen mukaisesti tekijä laati listan, jota tullaan viemään eteenpäin poliisipäällikölle ja tätä kautta tarvittavilta osin johtoryhmän päätettäväksi.

1. *Osaamisen vienti arkeen ja jalkauttaminen. Organisaatiturvallisuus jalkautetaan ja toimijoiden rooli tuodaan koko henkilöstön tietoisuuteen, jolloin henkilöstö tiedostaa turvallisuustoimikunnan tehtävän ja tärkeyden.*

Se miten turvallisuus saadaan oikeasti kaikkia kiinnostavaksi on haasteellista, tarvitaan asennekasvatusta. Oman poliisiaseman rooli turvallisuusasioihin tulee olla näkyvää ja toimintaa tulee tehostaa tällä osa-alueella.

Linjaorganisaation vastuut tulee määrittää turvallisuusasioissa selvästi ja yksiselitteisesti johdon toimesta. Toiminnan virheettömyydestä ja yleensä kaikesta, mikä liittyy jatkuvaan parantamiseen ja sen edellytysten luomiseen (opastus, ohjeet, riskien arviointi, toiminnan tason ja muiden tunnistusta helpottavien kriteerien valinta sekä poikkeamavalvonta) vastaa linjaorganisaatio. Kyseiset asiat eivät saa olla ainoastaan turvallisuusorganisaation tai jonkun toisen asiantuntijahenkilöstön vastuulla. Turvallisuusorganisaation velvoitteet ja vastuut on määritettävä selkeästi, vastuiden liittyessä lakisääteisiin vaatimuksiin, asiantuntemukseen ja tukitoimintaan. (Kerko 2001, 49.)

2. *Vuosikellon rakentaminen toiminnan tueksi.*

Toiminta on suunnitelmallista ja on olemassa oma toimintasuunnitelma. Tietyllä ajanjaksolla toteutetaan tietyt asiat. Tätä kautta yllätyksellisetkin asiat hoituvat rakenteiden ollessa kunnossa ja tiedottaminen otetaan mukaan tietyin ajanjaksoin. Lisäksi huomioidaan laadukas turvallisuustyö yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa.

3. *Turvallisuusasioiden tulee olla pysyvä asiakohta johtamisrakenteissa.*

Tehdään selkeä esitys asiasta eli turvallisuuspäällikkö suoraan yksikön päällikön alaisuuteen, jolloin kokonaisturvallisuuden kuva on jatkuvasti päällikön tiedossa, sekä ylimmän johdon mukaan saanti ja sitä kautta jalkauttaminen alaspäin. Turvallisuuspäällikkö sijoittuu kokouksissa johtoryhmään ja tätä kautta johtamisrakenteisiin.

” Henkilön toimenkuva, jolle turvallisuudesta vastaava päällikkö raportoi, on hyvä indikaattori sille, mille tasolle turvallisuusasiat organisaatiossa arvostetaan (Burstein, H. 1996, 164).”

4. *Asiakäsittelylle turvallisuusasioissa tulee saada tilaa johtoryhmän kokouksiin pysyvästi(, vaikka ei olisi asiaa).*

Turvallisuuspäällikön sijoittuminen johtoryhmään takaa turvallisuuskäytännön huomioonottamisen päätöksenteossa. Myös turvallisuustoimikunnan puheenvuoro otetaan lisäksi huomioon talon päättäviin elimiin eli varataan mahdollisuus antaa turvallisuustoimikunnan lausunto tai mietintö erikseen tai sitä pyydettyäessä.

Kuten muidenkin liiketoiminnallisten asioiden, myös turvallisuusasioiden säännöllinen ja systemaattinen käsitteleminen johtoryhmässä on yhtä tärkeää. Miellettyäessä turvallisuusasiat kokonaisvaltaiseksi yritysturvallisuudeksi, ollaan aina tekemisissä (turvallisuusasioita käsiteltäessä) liiketoiminnan ytimen tai sitä hyvin lähellä olevien asioiden kanssa. Säännöllinen turvallisuusasioiden käsitteleminen johtoryhmän kokouksissa on ominta johtoryhmän toimintaa. Turvallisuustoiminnot ovat rinnastettavissa muuhun liiketoimintaan, eikä se ole tärkeämpää tai vähemmän tärkeää kuin muutkaan asiat. Se on varsinaista liiketoimintaa tukeva toiminto. Myös suunniteltaessa johtoryhmän kokouksia ja asialistaa, ovat turvallisuusasiat täysin rinnastettavissa muihin asioihin. (Kerko 2001, 48-49.)

5. *Turvallisuusasioiden huomiointi budjetissa.*

Kokonaisvaltaiseen turvallisuuden hallintaan osoitettu osa budjetissa ja sen suunnittelussa auttaa toteuttamaan myös turvallisuussuunnittelua vuositasolla.

Turvallisuuden kehittäminen ja ylläpito aiheuttaa kustannuksia, jotka muodostuvat muun muassa suojausten toteuttamis- ja ylläpitokustannuksista, vahinkojen korjauskustannuksista sekä henkilötöykustannuksista. Laadukkaan perussuojaustason ylläpidossa ei kustannuksilta voida välttyä. Turvallisuus ei usein tuota välitöntä taloudellista hyötyä, joten se koetaan usein pakollisena kulueränä, pyrkimyksenä pitämään se mahdollisimman alhaisena. Jotta kustannuksia ei nähtäisi vain pakollisena menoeränä, tarvitsee turvallisuudesta vastuussa oleva henkilö käyttöönsä työvälineet, joiden avulla pystytään johdonmukaisesti osoittamaan kustannuksien aiheuttaja, mikä niitä aiheuttaa, ja mitä tapahtuu jos rahoitusongelmat ovat esteenä suojausten toteuttamiselle. Näitä kustannuksia voidaan jaotella suojaustason ulkoisiin ja sisäisiin virhekustannuksiin, ennaltaehkäisevän suojaustoiminnan kustannuksiin sekä suojaustason ylläpitokustannuksiin. (Miettinen 2002, 67.)

Yritysturvallisuuden järjestelmällisellä kehittämisellä voidaan vähentää turvallisuusasioiden aiheuttamia piilokustannuksia. Lisääntyneiden kustannusten taustalla voi olla uusia uhkia ja riskejä, joita ei ole osattu ottaa aiemmin huomioon, ja tämä ei siis johdu aina käytettävissä olevien suojausten virheistä tai puutteista. Turvallisuuskustannuksien säännöllinen tarkastelu voi löytää jopa uusia uhkatekijöitä joita ei ehkä muuten havaittaisi, tai ne havaittaisiin liian myöhään kun vahinko on jo ehtinyt tapahtua. Turvallisuuskustannusten tarkastelun tavoite on todellisten kustannusten tunnistaminen, jonka jälkeen niitä voidaan järjestelmällisesti vähentää. (Miettinen 2002, 69-70.)

6. *Toimikunnan jäsenten koulutus.*

Turvallisuustoimikunnan jäsenten osalta osallistutaan koulutuksiin ja seminaareihin, ja tietoisuuden jakaminen turvallisuustoimikunnan jäsenille. Jäseniä tulee kouluttaa edelleen heidän roolinsa mukaan. Tähän päästään johdon tuella, esimerkiksi antamalla työaikaa turvallisuusasioiden hoitamiseksi.

7. *Poliisipäällikölle tiedotetaan tämän hetken tilanne ja tavoitteet sekä keinot tilanteen korjaamiseksi sekä tavoitteeseen pääsemiseksi. Päällikkö ja sektorinjohtajat kutsutaan tarvittaessa turvallisuustoimikunnan kokouksiin mukaan.*

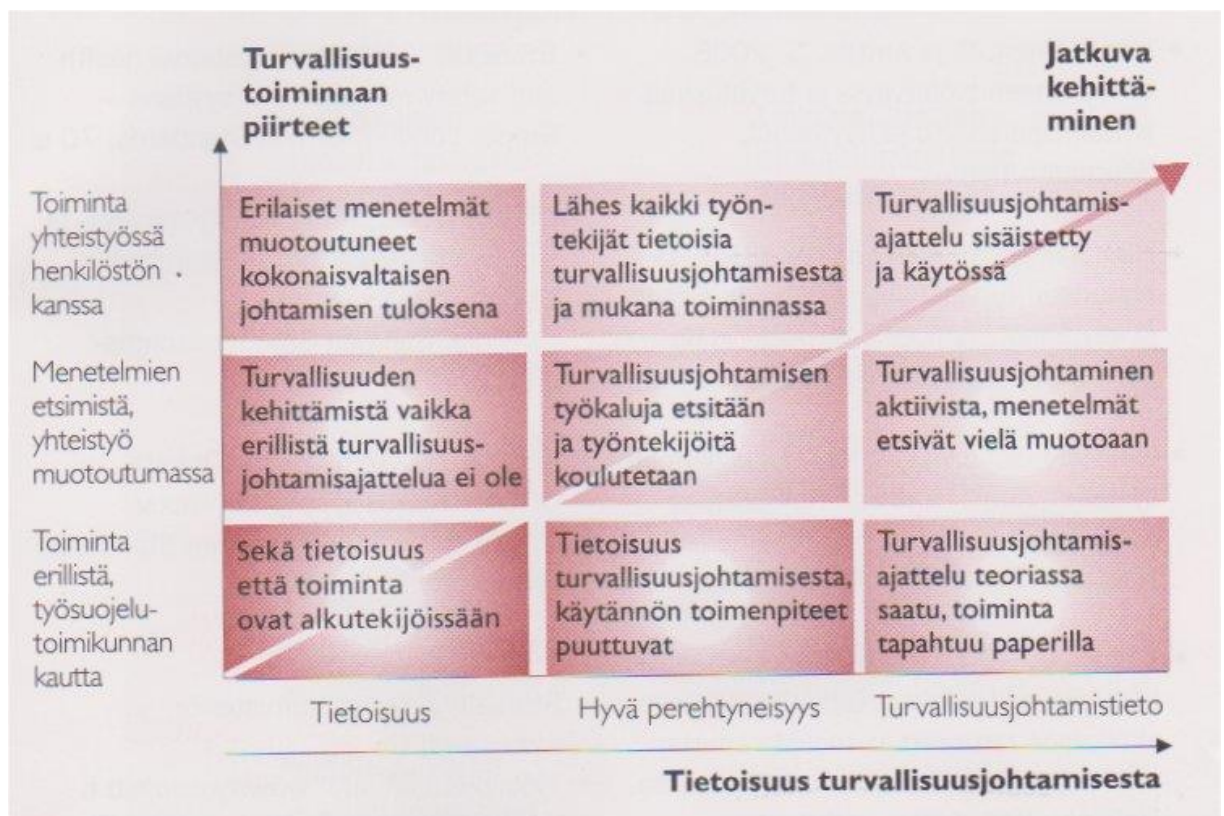
4.4 Tulosten yhteenveto ja raportointi

Ihmisten luontaiseen haluun toimia tavoitteellisesti, organisaatioiden on kiinnitettävä erityistä huomiota juuri tavoitteiden muotoiluun. Niiden on oltava haasteellisia, täsmällisiä ja mitattavia. Epätasälliset tavoitteet saavat ihmiset olemaan eri mieltä niiden sisällöstä ja vaatimuksista. (Harisalo 2010, 111.) Antti Simola on väitöskirjassaan ”Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä” maininnut organisaation kehittämisen arvotaustaan kuuluvan muun muassa sen mahdollistaminen, että ihmiset toimivat ihmisinä eivätkä resursseina jotka liittyvät tuotantoon, ja organisaatiossa työskentelevien ryhmien ja organisaation jäsenten, koko organisaation mahdollistetaan kehittyvän tasolle missä voi käyttää kykyjään täysimääräisesti. Muina arvotaustoina Simola luettelee organisaation tehokkuuden ja tavoitteiden saavuttamisen parantamisen, haasteellisten ja kiehtovien työympäristöjen luomisen sekä vaikutusmahdollisuuksien luomisen organisaatioon, työhön ja ympäristöön liittyvissä asioissa. (Simola 2005, 142-143.)

Opinnäytetyön tuloksissa ilmenneet asiat, etenkin tavoitetilan osalta ovat teoriaan verrattuna yhteneväisiä. Teoriaosuudessa ilmenevä johdon sitoutuminen sekä yhdessä työntekijän ja työnantajan kanssa tekemä turvallisuustyö turvallisuuskulttuurin parantamiseksi ovat asioita jotka nousivat esille menetelmiä analysoitaessa. Johdon on siis sitouduttava entistä paremmin organisaatioturvallisuuden edistämiseen antamalla toimikunnan jäsenille työaikaa, motivoida

heidän tarpeensa esimerkiksi kirjaamalla heidän toimenkuvaansa turvallisuusyhdyshenkilön tehtävät riittävän selvästi, mahdollisesti jopa huomioitavaksi kehityskeskusteluissa. Tämän lisäksi turvallisuus tulisi ottaa osaksi johtamistoimintoja ja päätöksentekoa, mikä on linjassa myös kirjallisuudessa esitettävän tiedon kanssa. Turvallisuuden tulisi siis olla osana kaikkea päätöksentekoa. Tärkeänä osana nähtiin myös toiminnan suunnitelmallisuus, eräänlaisen vuosikellon rakentamisen muodossa joka auttaa seuraamaan ja arvioimaan turvallisuutta ja riskejä, jonka myötä on helpompi myös tiedottaminen ottaa osaksi toimintaa. Erillisen budjetin saanti turvallisuustoimintaan auttaa paljastamaan piiloriskejä, mutta myös varautumaan niihin ennakolta. Erillinen budjetti auttaa myös vuosisuunnittelussa, sillä kuten todettu, kuluilta ei voi säästyä. Kokonaisvaltainen tiedottaminen ja koulutus, niin turvallisuustoimikunnan jäsenille kuin koko henkilöstölle nousi myös esille. Kyselyssä ilmeni, että kaikki turvallisuustoimikunnan jäsenetkään eivät koe olevansa tehtävään koulutettuja.

Alla olevassa Työsuojeluhallinnon (2015) kuviossa (kuvio 9) on esitetty jatkuvaa turvallisuuden parantamista. Tämän opinnäytetyön aikana saatujen tulosten perusteella voi todeta, että olemme osallistujien mielipiteiden myötä teoriaan verrattuna lineaarisella tasolla keskivaiheilla. Päästäkseen ylimmälle tasolle on turvallisuusjohtaminen otettava osaksi kaikkea johtamista, työntekijöitä on tiedotettava ja sitoutettava entistä paremmin turvallisuuteen liittyvissä asioissa, ja menetelmiä ja käytänteitä tulee osata ja voida muuttaa, unohtamatta jatkuvaa arviointia ja dokumentointia.



Kuvio 9: Kohti turvallisuuden jatkuvaa parantamista (Työsuojeluhallinto 2015).

Kehitysehdotukset toiminnan tehostamiseksi esitellään seuraavassa vaiheessa turvallisuustoimikunnan jäsenille, ja tämän jälkeen turvallisuuspäällikkö esittelee kehittämis ehdotukset tämän tutkimuksen mukaisesti turvallisuudesta vastaavalle eli poliisipäällikölle. Pyrkimyksenä on, että katsomansa toteuttamiskelpoiset asiat poliisipäällikkö esittelee johtoryhmässä. Johtoryhmä on päättävä elin, jonka myönteisellä päätöksellä kehittämis ehdotukset voidaan ottaa hyväksytyiltä osin käytäntöön, mikä vaatii tietenkin joiltakin osin jatkoselvittelyä ja määrittelyä. Opinnäytetyön tekijä laatii esitettävän version raportista myös PowerPoint-versiona, jossa opinnäytetyö tiivistetään esitykseksi missä on sisällytetty tulokset sekä kehittämis ehdotukset. Tulokset on luovutettu turvallisuuspäällikölle 13.3.2015.

5 Johtopäätökset, pohdinta ja jatkotutkimuksen aiheet

Edellisessä on osoitettu työpajassa toimineiden tuotos siitä, millaisena turvallisuustoimikunnan työ halutaan toimikunnan jäsenten osalta nähdä, ja millaisia asioita toiminnan tehostaminen vaatii. Osallistujien vähäisestä määrästä huolimatta oli havaittavissa, että pohtiessaan yhdessä, työpajaan osallistuneet olivat motivoituneita kehittämään toimintoja yhteisen turvallisuuden hyväksi entisestään. Vaikkakin osallistujien määrä työpajaan oli vähäinen, osallistujat saivat vilkkaan keskustelun myötä kartoitettua nykytilan varsin hyvin. On kuitenkin huomioitava läsnä olleiden jo verrattain pitkä työkokemus ja sen myötä saatu tieto ja kokemus. Työpajasta puuttui turvallisuustoimikunnan nuorimmat jäsenet, joten se, olisiko heidän näkemys antanut erilaisia vastauksia, jää arvioimatta. Yhteistä turvallisuutta ja turvallisuuskulttuuria ollaan halukkaita kehittämään viemällä toimintoja eteenpäin, tarkastelemalla perustavanlaatuisia asioita kuten johdon sitoutumista ja turvallisuustoimikunnan sijoittumista organisaatorakenteessa.

Turvallisuusviranomaisen on otettava toiminnoissaan mahdollisimman kattavasti kaikenlainen turvallisuus huomioon jo lainsäädännön asettamien velvoitteiden myötä, suojellakseen eri osapuolten ja omaisuuden, ympäristön ja sidosryhmien oikeushyviä. Toimintoja ei kyetä seuraamaan ja kehittämään ainoastaan ”oman toimen ohella,” vaan Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen kokoinen yksikkö, jossa koko henkilökuntaa on melkein 900 henkilöä ja useita eri toimipisteitä, tarvitsee asiantuntijoita joiden tietoon ja taitoon perustuvaan kokemukseen voidaan tukeutua turvallisuusasioissa.

Turvallisuustyöryhmän työpajassa tulleet kehitysehdotukset ovat askel parempaan ja suunnitelmallisempaan turvallisuusjohtamiseen ja organisaatioturvallisuuteen koko yksikön taholla, mutta ajatellen myös toimikunnan jäsenten sitoutumista ja motivaatiota.

Vaikka kyseessä on turvallisuusorganisaatio, on havaittavissa usein puutteellinen käyttäytyminen etenkin sisäistä organisaatioturvallisuutta ajatellen, kuten turvallisuuspäällikön haastattelusta käy ilmi. Pelkästään organisaation luominen organisaation sisälle ei riitä motivoimaan koko yksikön työntekijöiden toimintaa turvallisuusasioiden parantamiseksi. Jos erillinen toimikunta on jo osaltaan puutteellisesti järjestäytynyt eikä johdon tuki ja sitoutuminen ole riittävää, ei voida automaattisesti olettaa yksittäisten työntekijöidenkään hallitsevan kaikkea.

Alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan verrattuna lopputulos oli hyvinkin erilainen mitä olin kuvitellut. Aikaisessa vaiheessa kehittämistyötä oli havaittavissa, että turvallisuustoimikunnan perusteissa on vielä suuria muokattavia kokonaisuuksia joihin tulisi ensisijaisesti pyrkiä saamaan muutosta, ja aluksi suunniteltu ”oppaanmukainen” tuotos jäi pois. Kuitenkin alkuvaiheiden jälkeen havainnoitu kehitystarve tuli mielestäni toteennäytetyksi, ja turvallisuustoimikunta sai aikaan realistisia kehitysehdotuksia toiminnan tehostamiseksi.

Opinnäytetyön laajuuden pyrittiin pitämään vain tietyllä turvallisuuden osa-alueella, jossa painotettaisiin turvallisuusjohtamista, jonka myötä olisi helpompi siirtyä asteittain eri tasoille. Tutkimuksen aihealue on kuitenkin laaja, ja vielä laajemman ja vaikeasti saavutettavaman siitä saisi helposti vaikka lisäämällä toimintatutkimukseen seurannan ja arvioinnin, uudelleen kehittämisen ja niin edelleen, eli mainitun syklisen kehän, jota tietenkin turvallisuusasioissa tulisi noudattaa aina, jatkuvaa seuranta ja parantamista. Tämän opinnäytetyön aikataulun myötä syklisyys ei täysin toteudu, koska asioita ei ole viety johtoryhmän käsiteltäväksi jonka jälkeen voisi arvioida ja kehittää toimintoja jälleen uudelleen, vaikkakin jatkotutkimukseen työ antaa runsaasti aiheita. Arvioitava olisi myös sitä, kuinka riittävä on pitää yksi työpaja tämänkaltaisessa toiminnassa, varsinkin kun on vähäinen määrä osanottajia. Tehokkaampaa olisi varmasti jalostaa toisella kerralla niitä asioita, joita ensimmäisellä saatiin kirjattua ylös. Esitellä ne muille toimikunnan jäsenille (esimerkiksi kokouksessa), jotka työpajaan eivät päässeet osallistumaan. En voi myöskään välttää pohtimista sitä, millainen tulos olisi, jos läsnä olisi ollut turvallisuustoimikunnan nuorimmat, vähäisimmän kokemuksen omaavat jäsenet. Uskon kuitenkin, että vähäisenkin kehittämistyö on parempi kuin olla tarkastelematta asioita ollenkaan.

Eräänä merkittävänä jatkotutkimuksen aiheena voisi pitää selvitystä, jossa tarkastellaan työsuojelu- ja turvallisuustoimikunnan tehtäviä ja eroja. Päällekkäisen työn selvittäminen ja mahdollinen miettiminen, tarvitaanko ylipäätään kahta erillistä toimikuntaa, olisi varmasti omiaan parantamaan tiedonkulkua ja syventämään osaamista. Voisiko olla yksi toimikunta jonka nimenä olisi esimerkiksi turvallisuus- ja työsuojelutoimikunta, vai olisiko asioita liian paljon yksille henkilöille pohdittavaksi? Pohdittavaksi tulisi varmasti myös toimikuntien nykyinen ja tuleva koko ja koostumus. Tässä tutkimuksessa tuli jo esille työturvallisuuslain ja sen mukaisen hallituksen esityksen ja valiokuntamietinnön hengen mukaisesti se, että työnantaja-

velvoitteeksi määrättyjä lainkohtia pohditaan kahdessa eri toimikunnassa, ainakin jossain määrin yhteneväisesti.

Toisena mahdollisena jatkotutkimuksen kannalta merkittävänä aiheena voisi olla turvallisuus-toimikunnan jäsenen rekrytointi ja toimikunnassa toimimisen edellytyksenä oleva koulutus niin perus- kuin jatkokoulutuksen suhteen. Tulisiko turvallisuustoimikunnassa olla pääsääntöisesti vain kyseiseen toimintaan koulutettavia henkilöitä, jolloin myös toimenkuvia muutettaisiin vastaamaan enemmän tämänkaltaista toimintaa?

Vertailemalla esimerkiksi julkishallinnon, kuten Itä-Uudenmaan poliisiorganisaation turvallisuustoimikunnan ja vaikkapa jonkun suuren tai keskisuuren yrityksen tai konsernin turvallisuudesta vastaavien henkilöiden tai työryhmien työskentely- ja toimintatapoja keskenään antaisi uusia näkökulmia turvallisuusasioiden hoitamiseen. Tämä olisi hyödyllistä molemmille osapuolille, ei yksinomaan valtiotyönantajan sektorille. Tämänkaltaisessa vertailevassa tutkimuksessa toisensa vaihtoehtona voisi olla esimerkiksi taloudellinen näkökanta. Jos turvallisuusasiat on otettu budjetissa erikseen huomioon, mitkä asiat tähän kuuluvat, ja onko tarkastelulla pystytty vastaamaan haasteisiin ja löytämään budjetin tarkastelun myötä piilokuluja joihin reagoimalla kustannuksia on saatu laskettua?

Lähteet

- Borg, W., Gall, J. & Gall, M. 2003. Educational Research: an introduction. United States of America: Pearson Education.
- Burstein, H., 1996. Security - A Management Perspective. New Jersey: Prentice-Hall.
- Denscombe, M. 1998. The Good Research Guide. 4. painos. New York:Two Penn Plaza.
- Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. 2. painos. Juva: Werner Söderström.
- Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki:Tammi.
- Hopkin, P. 2010. Fundamentals of Risk Management : understanding, evaluating and implementing effective risk management. Kogan Page Limited. Great Britain.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus Opinnäytetyönä. Tampere: Juvenes Print.
- Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Porvoo: WS Bookwell.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus?
- Lahikainen, A., Pirttilä-Backman, A. 2007. Sosiaalipsykologian perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä-turvallisuusjohtamisen portfolio. Helsinki: Talentum.
- Miettinen, J. 2002. Yritysturvallisuuden käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Määräys Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen turvallisuustoimikunnasta. 2014.
- Määräys poliisin organisaatioturvallisuudesta. Poliisihallituksen diaarinumero 2010/1468.
- OHSAS 18002:fi. 2008. Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmät. Ohjeita OHSAS 18001:n soveltamiseksi. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- Sarajärvi, A., Tuomi, J. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- SFS-ISO 28000. 2012. Toimitusketjun turvallisuuden hallintajärjestelmät. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- SFS-ISO 31000. 2011. Riskienhallinta, periaatteet ja ohjeet. Helsinki: Suomen Standardisoimisliitto.
- Simola, A. 2005. Turvallisuuden johtaminen esimiestyönä. Acta Universitatis Ouluensis C Technica 224. Oulu: Oulun yliopisto.
- Stenvall, J., Virtanen, P. 2010. Julkinen Johtaminen. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Valtiovarainministeriö. 2003. Ohje riskien arvioinnista tietoturvallisuuden edistämiseksi valti-onhallinnossa - VAHTI.
- Julkaisemattomat lähteet
- Kyselylomake turvallisuustoimikunnan jäsenille ja turvallisuuspäällikölle. 2014.

Turvallisuuspäällikön haastattelu. 2014.

Työpaja. 2014.

Sähköiset lähteet

Hallintovaliokunnan lausunto. 15/2002.

[http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/trip?\\${APPL}=utpvm&\\${BASE}=utpvm&\\${THWIDS}=0.29/1424165789_120610&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/trip?${APPL}=utpvm&${BASE}=utpvm&${THWIDS}=0.29/1424165789_120610&${TRIPPIFE}=PDF.pdf). Luettu ja viitattu 17.2.2015.

Hallituksen esitys Eduskunnalle työturvallisuuslaiksi ja eräiksi siihen liittyviksi laeiksi.

59/2002. <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2002/20020059#idp6532832>. Luettu ja viitattu 17.2.2015.

Linturi, H. 2000. Toimintatutkimuksen syklit.

http://www.futunet.org/fi/materiaalit/metodit/2_metodit/5_actix?C:D. Viitattu 20.2.2015.

Opinnäytetyöpakki. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta.

<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLaadAnalyysi.aspx>. Luettu ja viitattu 10.3.2015.

Poliisin verkkosivut. www.poliisi.fi. Luettu ja viitattu 10.9.2014.

Sinetti. Riskienhallinta. <https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/halek/riskienhallinta>. Luettu ja viitattu 10.9.2014.

Suomen Riskienhallintayhdistys. Riskienhallintaprosessi. <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=riskienhallintaprosessi>. Luettu ja viitattu 19.2.2015.

Terveys- ja hyvinvoinnin laitos. Potilasturvallisuutta edistäviä toimintamalleja. Vahva turvallisuuskulttuuri.

<http://www.slideshare.net/THLfi/potilasturvallisuutta-edistvi-toimintamalleja-potilasturvallisuuspiivt-2013>. Luettu ja viitattu 19.2.2015.

Tukes. Turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakenne. www.tukes.fi. Luettu ja viitattu 20.2.2015.

Työ- ja tasa-arvoasiainvaliokunnan mietintö. 4/2002.

[http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/trip?\\${APPL}=utpvm&\\${BASE}=utpvm&\\${THWIDS}=0.27/1424165667_153875&\\${TRIPPIFE}=PDF.pdf](http://www.eduskunta.fi/triphome/bin/thw/trip?${APPL}=utpvm&${BASE}=utpvm&${THWIDS}=0.27/1424165667_153875&${TRIPPIFE}=PDF.pdf). Luettu ja viitattu 17.2.2015.

Työsuojeluhallinto. Turvallisuusjohtaminen.

<http://www.tyosuojelu.fi/fi/turvallisuusjohtaminen>. Luettu ja viitattu 6.3.2015.

Työturvallisuuslaki. 738/2002. www.finlex.fi. Luettu ja viitattu 17.2.2015.

Kuviot

Kuvio 1: Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen toiminta-alue (Poliisin verkkosivut 2014).	9
Kuvio 2: Vahva turvallisuuskulttuuri (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2015).	11
Kuvio 3: Turvallisuusjohtaminen (Työsuojeluhallinto 2015).	12
Kuvio 4: Turvallisuuskulttuuri (Työsuojeluhallinto 2015).	15
Kuvio 5: Turvallisuusjohtamisjärjestelmän rakenne (Tukes 2015).	18
Kuvio 6: Riskienhallinnan prosessi (Suomen riskienhallintayhdistys 2015).	21
Kuvio 7: Toimintatutkimuksen syklit (Linturi 2000).	30
Kuvio 8: Laadullisen aineiston analyysi (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2015).	36
Kuvio 9: Kohti turvallisuuden jatkuvaa parantamista (Työsuojeluhallinto 2015).	48